

**ANALISIS PENGARUH ORIENTASI PASAR,
TEKNOLOGI DAN LINGKUNGAN MELALUI
KINERJA PEMASARAN UNTUK
MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING**
(Sebuah studi kasus pada industri jasa perbankan di Semarang dan Salatiga)



Tesis

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Pascasarjana
pada program Magister Manajemen Pascasarjana
Universitas Diponegoro**

Disusun oleh:


**ARNOL DIOSDAD
C4A002013**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2003**



Sertifikat

Saya, **Arnol Diosdad**, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapat gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.


Arnol Diosdad

5 September 2003

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang berjudul:

**ANALISIS PENGARUH ORIENTASI PASAR,
TEKNOLOGI DAN LINGKUNGAN MELALUI KINERJA
PEMASARAN UNTUK MENINGKATKAN
KEUNGGULAN BERSAING**
(Sebuah studi kasus pada industri jasa perbankan di Semarang dan Salatiga)

yang disusun oleh Arnol Diosdad, NIM C4A002013
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 5 September 2003
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



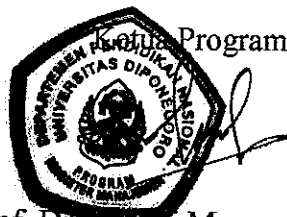
Dr. Augusty Ferdinand, MBA

Pembimbing Anggota



Dra. Utami Tri S, MBA

Semarang 5 September 2003
Universitas diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Suyadi Mangunwihardjo

UPT-PUSTAK-UNDIP	
No. Daft:	2432 / T / MM / 2003 / C
Tgl.	8 Maret 2004

*"Allah akan mengadili di antara kamu pada hari kiamat
tentang apa yang kamu dahului selalu berselisih padanya"*

(Q.S. Al Hajj 69)

*"Dan apabila mereka melihat perniagaan atau permainan, mereka
bubar untuk menuju kepadanya dan mereka tinggalkan kamu
sedang berdiri (berkorban). Katakanlah: "Apa yang disisi Allah
adalah lebih baik daripada permainan dan perniagaan", dan
Allah sebaik-baiknya pemberi rezeki.*

(Q.S. Al Jumu'ah 11)

ABSTRACTION

This research empirically tests direct influence of company culture to competitive advantage through marketing performance, as have done some previous researcher, with difference sample location and instrument measurement.

The primary data of this research was received from opinion or perception of marketing manager filling and returning list of questionnaires to researcher. Data collected with survey mail, distributed to 364 managers marketing of banking in Semarang and Salatiga. 112 (32,5%) questionnaires which return, but only 100 competent to be analyzed by using SEM and SPSS 11.0.

The results of this research indicate that, Competitive advantage from a company can reach with managing company culture. This research analyzed cultural influence of company to Competitive advantage. As a whole, finding in this research show that company culture have a positive and significant effects to competitive advantage.

Keyword: market orientation, technological orientation, environmental orientation, marketing performance, competitive advantage.

ABSTRAK

Penelitian ini secara empiris menguji pengaruh langsung budaya perusahaan terhadap keunggulan bersaing melalui kinerja pemasaran, seperti yang dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya, dengan perbedaan pada lokasi sampel dan *instrument* yang digunakan dalam pengukuran budaya perusahaan.

Data primer pada penelitian ini diperoleh dari pendapat atau persepsi manajer pemasaran yang mengisi dan mengembalikan daftar kuesioner kepada peneliti. Data dikumpulkan dengan *mail survey*, yang didistribusikan ke 364 manajer pemasaran perbangkan di kota Semarang dan Salatiga. 112 (32,5%) kuisisioner yang kembali, tetapi hanya 100 yang layak untuk dianalisis dengan teknik multivariat SEM yang dibantu program AMOS 4.01 dan SPSS 11.0.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, Keunggulan bersaing dari suatu perusahaan dapat dicapai dengan mengelola budaya perusahaan. Pada penelitian ini dilakukan analisis untuk mengetahui pengaruh budaya perusahaan terhadap keunggulan bersaing.. Secara keseluruhan, temuan yang diperoleh dalam penelitian ini menunjukkan terdapat bukti yang signifikan bahwa budaya perusahaan berpengaruh secara positif terhadap keunggulan bersaing.

Kata kunci : orientasi pasar, orientasi teknologi, orientasi lingkungan, kinerja pemasaran, keunggulan bersaing.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan kehadiran Allah SWT karena berkat ridlo-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul : **“Analisis Pengaruh Orientasi Pasar, Teknologi dan Lingkungan Melalui Kinerja Pemasaran untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing”**, Sebuah Studi Kasus pada Industri Jasa Perbankan di Salatiga dan Semarang. Sebagai akhir untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana pada Universitas Diponegoro.

Dalam tesis ini penulis mengemukakan hasil penelitian bahwa kita betul-betul percaya bahwa manajer dalam mengambil keputusan yang didasarkan pada budaya perusahaan akan mengandung penuh resiko dalam mencoba menyesuaikan antara orientasi pasar, teknologi, lingkungan terhadap kinerja pemasaran guna mencapai keunggulan bersaing pada saat ini.

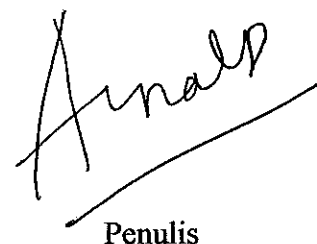
Perkenankanlah pada kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan disertai ungkapan rasa terimakasih yang setulus-tulusnya kepada:

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwiharjo, Direktur Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
2. Dr. Augusty T. Ferdinand, MBA. Deputy Direktur Bidang Akademik Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro dan selaku pembimbing utama dan ketua tim penguji tesis atas segala saran, nasehat dan bimbingan yang diberikan dalam penyusunan tesis ini.

3. Drs. Utami Tri S. MBA. Selaku pembimbing anggota tesis dan atas segala saran serta nasehat yang diberikan dalam bimbingan tesis ini.
4. Seluruh staf pengajar dan tenaga administrasi program studi magister manajemen Universitas Diponegoro.
5. Ayahanda dan Ibunda. H. Fauzi Yusro, Hj Laela Utama, Mahfudin, Yayah Rokayah, yang selalu memberikan Do'aNya. Saudara/i saya Udo, Cici, Jibril, Nican, Nur, Ci'wo, Kucu', Arum.
6. Temen-temen sekelas angkatan XVII B Pagi.

Penulis menyadari bahwa tesis yang terbentuk ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis mengharapkan adanya masukan maupun kritik dari semua pihak demi menuju kesempurnaan tesis ini secara keseluruhan sehingga dapat lebih berguna dan memberikan manfaat bagi pihak yang terkait maupun berkepentingan.

Semarang, 5 September 2003



Penulis

Daftar Isi

Halaman Judul.....	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis.....	ii
Hal Pengesahan Tesis.....	iii
Hal Motto.....	iv
Abstrack.....	v
Abstraksi.....	vi
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Tabel.....	xii
Daftar Gambar.....	xv
Daftar Lampiran.....	xvi
Daftar Rumus.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1.Latar Belakang Masalah.....	1
1.2.Perumusan Masalah.....	7
1.3.Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	7
1.3.1. Tujuan Penelitian.....	7
1.3.2. Kegunaan Penelitian.....	8
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL.....	9
2.1.Penelitian Rujukan.....	9
2.2.Konsep Dasar.....	15
2.2.1.Keunggulan bersaing.....	15

2.2.2. Kinerja pemasara.....	16
2.2.3. Orientasi Pasar.....	17
2.2.4. Orientasi teknologi.....	20
2.2.5. Orientasi Lingkungan.....	22
2.3.Pengembangan Kerangka Pemikiran Teoritis.....	24
2.4.Dimensi Orientasi Variabel.....	25
2.4.1. Keunggulan Bersaing.....	25
2.4.2. Kinerja Pemasaran.....	26
2.4.3. Orientasi Pasar.....	27
2.4.4. Orientasi Teknologi.....	28
2.4.5. Orientasi Lingkungan.....	29
BAB III METODE PENELITIAN.....	30
3.1.Pendahuluan.....	30
3.2.Jenis dan Sumber Data.....	31
3.2.1. Data Primer.....	31
3.2.2. Data Sekunder.....	32
3.3.Populasi dan Sampel.....	32
3.4.Metode Pengumpulan Data.....	34
3.5.Teknik Analisis.....	37
3.5.1. Pengembangan Model Teoritis.....	39
3.5.2. Pengembangan Path Diagram dan Diagram Alur.....	39
3.5.3. Konversi Diagram Alur ke dalam Persamaan.....	41
3.5.4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model.....	43

3.5.5. Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi.....	44
3.5.6. Evaluasi Kriteria Goodness Of Fit.....	45
3.5.7. Interpretasi dan Modifikasi Model.....	47
3.6. Kesimpulan Bab III.....	47
BAB IV ANALISIS DATA.....	48
4.1. Pendahuluan.....	48
4.2. Data Deskriptif.....	49
4.3. Proses dan Hasil Analisis Data.....	50
4.3.1. Analisis Faktor Konfirmatori (<i>Confirmatory Factor Analysis</i>).....	52
4.3.1.1. Analisis Faktor Konfirmatori 1.....	52
4.3.1.2. Analisis Faktor Konfirmatori 2.....	54
4.3.2. <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM).....	55
4.3.3. Evaluasi Normalitas Data.....	58
4.3.4. Evaluasi Outliers.....	59
4.3.5. Evaluasi atas <i>Multicollinearity</i> dan <i>Singularity</i>	61
4.3.6. Pengujian terhadap Nilai Residual.....	61
4.3.7. Uji <i>Reliability</i> dan <i>Variance Extract</i>	62
4.3.7.1. Uji <i>Reliability</i>	62
4.3.7.2. <i>Variance Extract</i>	64
4.4. Pengujian Hipotesis.....	66
4.4.1. Pengujian Hipotesis 1.....	66
4.4.2. Pengujian Hipotesis 2.....	67
4.4.3. Pengujian Hipotesis 3.....	67

4.4.4. Pengujian Hipotesis 4.....	68
4.5. Kesimpulan BAB IV.....	69
BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN.....	70
5.1. Pendahuluan.....	70
5.2. Kesimpulan Hipotesis.....	73
5.2.1. Kinerja Pemasaran → Keunggulan Bersaing.....	73
5.2.2. Orientasi Pasar → Kinerja Pemasaran.....	74
5.2.3. Orientasi Teknologi → Kinerja Pemasaran.....	74
5.2.4. Orientasi Lingkungan → Kinerja Pemasaran.....	75
5.3. Kesimpulan Masalah Penelitian.....	76
5.4. Implikasi Teoritis.....	78
5.5. Implikasi Kebijakan Manajemen.....	80
5.6. Keterbatasan Penelitian.....	83
5.7. Agenda Penelitian Mendatang.....	83
Referensi.....	84
Riwayat Hidup.....	132

Daftar Tabel

Tabel 2.1.	Rangkuman Penelitian Slater dan Narver (1990).....	...9
Tabel 2.2.	Rangkuman penelitian Narver dan Slater (1994).....	...10
Tabel 2.3.	Rangkuman Penelitian Day dan Wensley (1988).....	...10
Tabel 2.4.	Rangkuman Penelitian Fritz (1996).....	...11
Tabel 2.5.	Rangkuman Penelitian Slater dan Narver (1995).....	...12
Tabel 2.6.	Rangkuman Penelitian Kohli dan Jaworski (1990)....	...13
Tabel 2.7.	Rangkuman Penelitian Pelham (1990).....	...13
Tabel 2.8.	Rangkuman Penelitian Matsuna dan Mentzer (2000)	...14
Tabel 2.9.	Rangkuman Capon dan Glazer (1987)14
Tabel 3.4.	Disain Inti Pertanyaan.....	...37
Tabel 3.6.	Model Pengukuran.....	...42
Tabel 3.7.	Model Struktural.....	...42
Tabel 3.8.	Indeks Pengujian Kelayakan Model.....	...47
Tabel 4.1.	Statistik Deskriptif : Karakteristik Responden.....	...49
Tabel 4.3.	Indeks Pengujian Kelayakan Model.....	...51
Tabel 4.4.	Standarized Regression Weight Orientasi Pasar, Orientasi Teknologi, Orientasi Lingkungan.....	...53
Table 4.5.	Standarized Regression Weight Kinerja Pemasaran dan Keunggulan Bersaing.....	...55
Table 4.6.	Standarized Regression Weight Full Model.....	...57

Table 4.7.	Indeks Pengujian SEM Analisis Pengaruh Orientasi Pasar, Teknologi, dan Lingkungan melalui Kinerja Pemasaran untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing.....	58
Table 4.8.	Normalitas Data.....	59
Tabel 4.9.	Deskriptive Statistics.....	60
Table 4.10.	Standarized Residual Covariances.....	62
Tabel 4.11.	Hasil Perhitungan Reliability dan Variance Extract....	66
Tabel 4.12.	Kesimpulan Hipotesis.....	68
Tabel 5.1.	Tabel Implikasi Teoritis.....	80
Tabel 5.2.	Tabel Implikasi Kebijakan Manajemen.....	82

Daftar Gambar

Gambar 2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	24
Gambar 2.4.1. Dimensi-Dimensi dari Variabel Keunggulan Bersaing.....	25
Gambar 2.4.2. Dimensi-Dimensi dari Variabel Kinerja Pemasaran.....	26
Gambar 2.4.3. Dimensi-Dimensi dari Variabel Orientasi Pasar.....	27
Gambar 2.4.4. Dimensi-Dimensi dari Variabel Orientasi teknologi.....	28
Gambar 2.4.5. Dimensi-Dimensi dari Variabel Orientasi Lingkungan.....	29
Gambar 3.1. Garis-Garis Besar Bab III.....	31
Gambar 3.2. Diagram Alur Model Penelitian.....	40
Gambar 4.1. Outline Bab IV.....	48
Gambar 4.2. Analisis Faktor Konfirmatori Orientasi Pasar, Teknologi dan Lingkungan.....	52
Gambar 4.3. Analisis Faktor Konfirmatori Kinerja Pemasaran dan Keunggulan Bersaing.....	54
Gambar 4.4 SEM Full Model.....	56
Gambar 5.1. Outline Bab V.....	70

Daftar Lampiran

Lampiran 1

Logical Connection.....	88
-------------------------	----

Lampiran 2

Kuissioner.....	95
-----------------	----

Lampiran 3

Data Mentah.....	99
------------------	----

Lampiran 4

Out Put SEM.....	102
------------------	-----

Daftar Rumus

Rumus 1.....	41
Rumus 2.....	63
Rumus 3.....	64

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi saat ini dimana konglomerasi seperti merger dan akuisisi merupakan cara yang populer didalam mempercepat laju pertumbuhan perusahaan. kemampuan bertahan bagi perusahaan merupakan sesuatu yang penting agar mereka dapat bersaing didalam pasar dan menghindari dari para predator yang akan memangsa perusahaanya (Colgate 1998,P.80).

Tingginya tingkat persaingan antar perusahaan membuat para pengambil keputusan perlu melakukan kajian yang mendalam tentang budaya perusahaan atas lima elemen yang saling berkaitan seperti orientasi pasar, teknologi, lingkungan, karyawan dan orientasi biaya. Tujuan kajian ini adalah untuk menentukan secara empiris tentang manfaat dari orientasi pasar, teknologi, lingkungan sebagai bagian dari budaya perusahaan secara keseluruhan. Dengan kata lain, apakah arti penting orientasi pasar, teknologi, lingkungan bagi manajemen perusahaan secara keseluruhan? Apakah pemikiran dan tindakan yang berorientasi pasar mempunyai peranan yang lebih kecil dibandingkan dengan orientasi teknologi, lingkungan, karyawan dan biaya, yang semua itu termasuk budaya perusahaan (Fritz 1996,P.59).

Studi Slater&Narver (1990,P.2) mengembangkan suatu pengukuran yang valid tentang pengaruh orientasi pasar terhadap profitabilitas bisnis, dan bagaimana

hubungan antara keunggulan bersaing dengan orientasi pasar. Mengapa orientasi pasar sebagai budaya perusahaan lebih efektif dan efisien di dalam menciptakan nilai superior untuk pelanggan. Jaworski dan Kohli (1990,P.1) berupaya membangun dan mengembangkan suatu teori berdasar pada pemikiran dari peneliti terdahulu tentang konsekwensi orientasi pasar, dan menguraikan sebuah metode yang didukung literatur yang dilengkapi dengan penemuan dan interview terhadap pengambil keputusan dari beberapa fungsi departement.

Hubungan orientasi pasar dengan kinerja pemasaran dalam berbeda-beda situasi akan mempercepat pertumbuhan pasar. Dimungkinkan juga sebuah perusahaan memerlukan orientasi pasar karena permintaan pasar yang melebihi persediaan. Bagaimanapun bukti dari negara Selandia Baru menunjukkan bahwa perusahaan yang berorientasi pasar akan tumbuh lebih subur pada kondisi pasar yang bergejolak (Grey et al., 2000,P.149).

Sedangkan penelitian yang dilakukan Jaworski dan Kohli (1993,P.64) menemukan bahwa orientasi pasar tidak selalu berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran pada semua kondisi disini mereka menekankan pentingnya kalkulasi resiko yang akan diperoleh didalam mengambil keputusan. Penelitian ini juga didukung oleh Greenley (1995,P.65) yang menemukan bahwa relatif kurang signifikannya hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja pemasaran.

Beberapa penelitian (Slater dan Narver, 1990; Jaworski dan kohli, 1990,1993; Fritz, 1996) dalam manajemen pemasaran menunjukan bahwa orientasi pasar seharusnya didesain bersamaan dengan orientasi teknologi dan lingkungan sebagai unsur yang dapat mempengaruhi kesuksesan perusahaan didalam menghadapi

perubahan lingkungan yang serba cepat. Sebagai gambaran dari implikasi perubahan teknologi terhadap perilaku, penulis mengusulkan suatu kerangka pemikiran untuk strategi teknologi dan memperkenalkan cash flow dari teknologi tersebut. Sebagai contoh dari cash flow teknologi adalah melayani alokasi sumber daya teknologi dan membantu memilih alternatif- alternatif satuan teknologi agar dapat berperan optimal. Fokusnya pada perusahaan multi product dan multi teknologi.

Seperti penelitian Capon dan Glazer (1987,P.14) yang menguji masalah yang berhubungan dengan manajemen teknologi dan menyoroti faktor-faktor apa saja yang melibatkan pengintegrasian teknologi kedalam rencana pemasaran strategis secara keseluruhan. Dari penelitiannya ditemukan bahwa orientasi teknologi memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja pemasaran. Kemudian mereka mendiskusikan masalah pendefinisian dan mengidentifikasi teknologi sebagai barang-barang ekonomi, dan menjelaskan pengaruh dari perubahan teknologi pada perilaku organisasi. Inovasi merupakan pusat pengembangan strategi teknologi yang berbasis pada kompetitifness. Inovasi dalam kontek industri dapat diartikan sebagai kecenderungan dari perusahaan yang berkaitan dengan sekumpulan keputusan yang berbeda, dan secara wajar tidak termasuk operasi formal perusahaan yang mengadopsi hal-hal baru.

Avionitis dan Papastathopoulou (2000,P.27) mengusulkan berbagai cara untuk meningkatkan sukseksi produk baru, oleh karena itu suatu badan literatur yang telah dipusatkan untuk mempraktekan inovasi manajemen, mengenai inovasi sebagai kebutuhan dari suatu pilihan strategis dimana pada masa sekarang ini perusahaan dihadapkan pada cepatnya perubahan lingkungan external yang menuntut cepatnya

kemajuan dibidang teknologi. Semua itu akan menyebabkan pendeknya *product life cycle* dan turunnya tingkat keuntungan perusahaan

Selain orientasi pasar dan teknologi para peneliti juga percaya bahwa lingkungan akan bersifat penuh resiko untuk seorang pengambil keputusan didalam melakukan penyesuaian lingkungan dengan kondisi pasar saat ini. Penelitian yang dilakukan Slater dan Narver (1994,P.55) menemukan bagaimana lingkungan kompetitif berpengaruh kuat di dalam hubungan orientasi pasar dan kinerja. Hal senada didukung oleh Fritz (1996,P.70) lingkungan yang tidak pasti dan berubah sewaktu-waktu dapat menyebabkan pengaruh negatif atau cukup beresiko bagi perusahaan. Beberapa peneliti hanya dapat merekomendasikan secara serentak dilakukan tindakan pencegahan untuk mengurangi resiko yang diterima perusahaan dari dampak keputusan yang diambil.

Studi yang dilakukan Homburg (1995) dalam Fritz (1996,P.59) menyangkal bahwa keunggulan budaya perusahaan dari disiplin ilmu lainnya. Argumentnya bahwa perusahaan yang menggunakan budaya perusahaan sebagai strategi perusahaan dapat mengakibatkan kerugian dikarenakan perusahaan hanya memfokuskan pada penjualan jangka pendek, sebagai bukti dari hasil penelitiannya ditemukan kemunduran dari seluruh sektor ekonomi Amerika Serikat di karenakan perusahaan menggunakan budaya perusahaan sebagai salah satu konsep didalam melakukan pendekatan terhadap pelanggan.

Semakin tinggi tingkat kompetisi, semakin agresif suatu bisnis didalam menemukan keinginan pelanggan dan menciptakan nilai superior pelanggan dalam rangka memuaskan keinginan mereka. Kompetisi yang semakin besar itu semakin

mengharuskan suatu bisnis diorientasikan pada pencapaian keunggulan bersaing. Lingkungan yang kompetitif bisa mempengaruhi analisa organisasi terhadap pelanggan dan pesaing didalam menentukan orientasi pasar. Day dan Wensley (1988,P.1) menyiratkan lingkungan yang kompetitif dapat berpengaruh pada kinerja pemasaran. Sedangkan keunggulan bersaing bermula dari ketepatan waktu atas hasil diagnosis yang dapat dipertanggungjawabkan, serta keuntungan prospektif dari keuntungan bisnis pada pasar yang dilayani. Semua itu dapat diketahui dari bagaimana cara para manajer dapat mengetahui penilaian yang ada untuk membantu penyelidikan agar terhindar dari informasi partial dan menyesatkan. Dugaan bahwa kinerja pemasaran superior memerlukan sebuah keuntungan di dalam menjalankan sebuah bisnis dan menjaganya dari para pesaing yang selalu berfikir strategik untuk memperolehnya kembali. Para manajer tidak dapat bertahan atau meningkatkan posisi pada waktu sekarang karena banyaknya pertimbangan yang dilakukan, dengan pendekatan pemahaman manfaat kompetisi untuk menghasilkan suatu diagnosis atau mengevaluasi sebuah metode.

Sedangkan studi yang dilakukan Pelham (1997,P.1) yang menemukan bahwa strategi mempunyai pengaruh yang lemah terhadap kinerja pemasaran, menyatakan bahwa dimensi orientasi pasar terutama norma-norma kepuasan pelanggan membantu implementasi strategi perusahaan dengan meningkatkan konsistensi strategi dan kemungkinan diterapkan dalam perusahaan kecil pada level terendah dari perusahaan itu seperti pada level perencanaan formal, koordinasi dan system kontrol.

Meskipun bermacam-macam hasil penelitian menunjukkan adanya keterkaitan antara orientasi pasar, teknologi, lingkungan, kinerja pemasaran terhadap keunggulan bersaing dapat memberi sebuah dasar teoritis yang baik namun masih terdapat beberapa pertanyaan yang memerlukan studi yang lebih lanjut diantaranya adalah apakah pengaruh tersebut bersifat tunggal, bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja pemasaran jika anastasi pasar tersebut di integrasikan dengan variabel lain seperti teknologi dan lingkungan. Hal tersebut merupakan fenomena yang menarik untuk diadakan penelitian lebih lanjut dengan kajian yang berbeda.

Oleh karena itu, fokus penelitian ini akan melihat pengaruh variabel-variabel orientasi pasar, teknogi, lingkungan, kinerja pemasaran sebagai budaya perusahaan, terhadap keunggulan bersaing. Fokus penelitian ini dilakukan pada industri jasa perbankan dalam kategori bank umum yang ada dikota Salatiga. Tujuan penelitian ini adalah untuk menjawab *research gap* yang menyebutkan bahwa perlunya penelitian yang dilakukan pada lebih satu perusahaan dan berbeda lokasi. Colgate (1998,P.88) menemukan bahwa banklah yang paling sukses dalam mengimplementasikan teknologi, karena bank yang bertanggung jawab lebih besar didalam aktivitas pemasaran seperti mempunyai kejelasan visi, memiliki ketersediaan sumberdaya, dan kekuatan budaya pasar. Dipilihnya kota Semarang dan Salatiga dikarenakan dua kota tersebut termasuk kedalam dua kota industri yang perkembangan industri perbankannya mengalami perkembangan yang sangat pesat pada tahun-tahun belakangan ini. Disamping letak geografis yang mendukung karena terdapat diantara dua kota industri seperti halnya semarang yang terletak diantara jakarta dan Surabaya dan data yang diperoleh dari BPS di Semarang terdapat 327

bank, sedangkan kota Salatiga yang terletak diantara kota solo dan semarang dan dari data yang diperoleh dari BPS terdapat 37 bank. Maka dipandang layak untuk dijadikan obyek penelitian karena adanya masalah yang kompleks dari lingkungan eksternal perbankan yang berupa gejolak ekonomi, turbelensi pasar, perubahan teknologi, serta turbelensi lingkungan dan pesaing.

1.2 Perumusan masalah

Berdasarkan uraian masalah diatas yang menyebutkan perlunya penelitian lebih lanjut mengenai variabel orientasi pasar, teknologi, lingkungan, kinerja pemasaran terhadap keunggulan bersaing. Maka rumusan masalah yang diangkat oleh penulis yaitu bagaimana budaya bisnis perusahaan dapat lebih efektif dan efisien didalam menciptakan nilai keunggulan bersaing.

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh orientasi pasar, teknologi dan lingkungan terhadap kinerja pemasaran sehingga dapat meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan, didalam menghadapi persaingan yang semakin kompleks.

1.3.2 kegunaan penelitian

1. Manfaat praktis

Diharapkan bagi perusahaan menjadi masukan dalam menentukan kebijakan dimasa yang akan datang, khususnya dalam menghadapi persaingan yang semakin tajam berdasarkan budaya perusahaan yang ada.

2. Manfaat teoritis

Diharapkan dapat menambah preferensi guna pengembangan ilmu pengetahuan terutama dalam bidang pemasaran khususnya dalam menciptakan keunggulan bersaing.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1. Penelitian Rujukan

Banyak penelitian yang dilakukan oleh para praktisi dan akademisi pemasaran untuk membuktikan bahwa Kinerja Pemasaran dipengaruhi oleh orientasi pasar, tetapi belum ditemukan pengukuran yang valid. maka peneliti berusaha mengembangkan pengukuran yang valid tentang orientasi pasar dan menganalisa pengaruhnya terhadap keuntungan perusahaan, rangkuman penelitian dapat dilihat pada tabel 2.1. dibawah ini

Tabel 2.1. Rangkuman Penelitian Narver dan Slater (1990)

<u>JUDUL DAN PENULIS</u>	<u>LATARBELAKANG</u>	<u>TEMUAN DAN KESIMPULAN</u>	<u>PENELITIAN MENDATANG</u>
Narver, John C. and Stanley F. Slater (1990) "The Effect Of A Market Orientation On Business Profitability", Journal Of Marketing, 54 (Oktober) : 20-35 <u>METODE ANALISIS</u> Metode analisis yang digunakan oleh penulis adalah analisis regresi	Menggali sebuah studi dimana mereka mengembangkan suatu pengukuran yang valid tentang market orientation dan menganalisa pengaruhnya terhadap profitabilitas bisnis. 1. Diskusi mengenai hubungan antara keunggulan bersaing dengan orientasi pasar, dan mengapa orientasi pasar bila dijadikan kebudayaan bisnis perusahaan lebih efektif dan efisien di dalam menciptakan nilai superior untuk customer. 2. Diskusi mengenai hubungan antara orientasi pasar dengan keuntungan bisnis dan juga hubungan antara delapan variabel kontrol dengan keuntungan bisnis.	Ditemukan bahwa penelitian tersebut mendukung temuan orientasi pasar merupakan dasar untuk strategi keunggulan bersaing dalam bisnis. Ditemukan bahwa setelah dilakukan pengendalian terhadap pengaruh market level dan bisnis-level, orientasi pasar dan kinerja mempunyai hubungan yang kuat.	Adanya 6 hal atau isu komprehensif yang berkenaan dengan orientasi pasar yaitu : pengukuran orientasi laba dan fokus jangka panjang, pengukuran kinerja lain, keseimbangan antara komponen suatu orientasi pasar, dimensi pemasaran sosial, penentuan orientasi pasar, strategi untuk meningkatkan orientasi pasar.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa orientasi pasar dan kinerja pemasaran mempunyai hubungan yang positif. Beberapa peneliti lain menyatakan bahwa lingkungan yang kompetitif dapat menjadi variabel yang mempengaruhi hubungan antara orientasi pasar dan kinerja pemasaran. Peneliti berusaha menyelidiki sejauh mana lingkungan yang kompetitif dapat mempengaruhi hubungan orientasi pasar dan kinerja pemasaran. rangkuman penelitian dapat dilihat pada tabel 2.2. dibawah ini

Tabel 2.2. Rangkuman Penelitian Narver dan Slater (1994)

<p>JUDUL DAN PENULIS Stanley F. Slater & John C. Narver (1994) "Does Kompetitif Environment Moderate the Market Orientation, Performance, Relationship, Journal of Marketing Vol 56 (Januari 1994)</p> <p>METODE PENELITIAN Metode analisi yang digunakan oleh penulis adalah analisis regresi</p>	<p>LATAR BELAKANG Penyelidikan mengenai bagaimana lingkungan kompetitif berpengaruh kuat di dalam hubungan antara orientasi pasar dan kinerja. Keuntungan-keuntungan orientasi pasar dalam jangka panjang adalah dapat menghadapi kondisi lingkungan yang sering tak menentu dan orientasi pasar diarahkan pada biaya rendah jika mungkin dalam jangka pendek di dalam menghadapi pengaruh lingkungan</p>	<p>TEMUAN DAN KESIMPULAN Ditemukan sedikit teori pendukung bahwa lingkungan yang bersifat alami mempengaruhi hubungan orientasi pasar dengan kinerja. Peneliti betul-betul percaya bahwa lingkungan akan bersifat penuh resiko untuk seorang Manajer dalam mencoba melakukan penyesuaian orientasi pasar dengan kondisi pasar saat ini.</p>	<p>PENELITIAN MENDATANG Perlakuan akuntansi yang bervariasi dari perusahaan yang satu dengan yang lain dan pengaruh industri yang substansial terhadap penggunaan pengukuran yang objective terhadap kinerja yang rumit. Ini sangat penting untuk memahami pengaruh orientasi pasar terhadap pengukuran kinerja.</p>
---	--	--	---

Manajemen Strategi menekankan pentingnya sumberdaya dan kompetensi yang berkemampuan untuk meningkatkan efektivitas instrumen strategi perusahaan. Peneliti berusaha mengembangkan efektivitas strategi yang lebih didasarkan pada ketepatan dan kemampuan memilih keunggulan posisi (keunggulan nilai pelanggan dan keunggulan biaya yang relatif rendah) dan sumber keunggulan (keunggulan keahlian dan keunggulan sumberdaya). Dua elemen tersebut merupakan kunci untuk mencapai keunggulan bersaing. rangkuman penelitian dapat dilihat pada tabel 2.3. dibawah ini

Tabel 2.3. Rangkuman Penelitian Day dan Wensley (1988)

<p>JUDUL DAN PENULIS George S. Day & Robin Wensley "Assessing Advantage : A Frame Work For Diagnosing Kompetitif Superiority" Journal of Marketing, Vol. 52 (April 1988)</p> <p>METODE PENELITIAN Metode analisi yang digunakan oleh penulis adalah analisis path</p>	<p>LATAR BELAKANG Dugaan bahwa kinerja superior memerlukan sebuah keuntungan di dalam menjalankan sebuah bisnis dan menjaganya dari para pesaing yang selalu berfikir strategic untuk memperolehnya kembali. Dikarenakan para manajer tidak dapat bertahan atau meningkatkan posisi pada waktu sekarang dikarenakan banyaknya pertimbangan yang dilakukan. Dengan pendekatan pemahaman manfaat kompetisi untuk menghasilkan suatu diagnosis atau mengevaluasi sebuah metode. Perusahaan dapat memulai orientasi pasar dengan menggunakan pendekatan customer focus atau mengadopsi competitor oriented.</p>	<p>KESIMPULAN DAN TEMUAN Strategi kompetitif yang efektif bermula dari ketepatan waktu dan hasil dari diagnosis yang dapat di pertanggungjawabkan dan keuntungan prospektif dari kegiatan bisnis dari pasar yang dilayani. Bagaimana cara manajer mengetahui penilaian yang tersedia dapat membantu penyelidikan tentang keuntungan atau menghalangnya dari informasi yang partial dan menyesatkan. Jawabannya tergantung pada seberapa baik bukti dari keunggulan yang dimiliki sbb :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya penjualan yang cukup mengenai sumber keunggulan seperti halnya pernyataan mereka tentang superior customer value atau biaya pemesanan terendah dan superior performance. 2. Adanya keseimbangan antara customer focus dari competitor centered methods, sehingga resiko yang tidak jelas yang terjadi pada saat penyederhanaan dan persiapan yang selektif dapat diperkecil. 3. Hasilnya akan memiliki kredibilitas selama hasil tersebut lebih dari sekedar suatu konfirmasi yang sederhana dari kebijakan industri yang konvensional dan kebijakan konvensional yang memihak sebelumnya. 	<p>PENELITIAN MENDATANG Mereka mengatakan bahwa seluruh proses ukuran dan dampak pengembangannya terhadap organisasi seperti, bagaimana sebuah sistem dirancang, apakah kita belajar atas situasi yang berubah, semua itu tergantung pada bagaimana kita menghubungkannya dengan perumusan strategi perusahaan.</p>
--	--	--	--

Beberapa studi empiris menyelidiki perusahaan yang menggunakan orientasi pasar sebagai bagian dari manajemen perusahaan. Beberapa bukti menunjukkan bahwa orientasi pasar dapat menciptakan kesuksesan perusahaan. Berdasarkan hal tersebut peneliti berusaha meneliti dalam hal apa orientasi pasar dijadikan sebagai bagian dari manajemen perusahaan dan apa kontribusinya terhadap kesuksesan perusahaan, rangkuman penelitian dapat dilihat pada tabel 2.4. dibawah ini.

Tabel 2.4. Rangkuman Penelitian Fritz (1996)

<u>JUDUL DAN PENULIS</u>	<u>LATAR BELAKANG</u>	<u>KESIMPULAN DAN TEMUAN</u>	<u>PENELITIAN MENDATANG</u>
Wolfgang Fritz, "Market Success: Finding From Germany," vol 30, No. 8, 1996, p 59 – 71 <u>METODE PENELITIAN</u> Metode analisi yang digunakan oleh penulis adalah lisrel	Pertanyaan yang muncul dari kontraversi orientasi pasar adalah : • Apakah orientasi pasar merupakan bagian secara keseluruhan dari manajemen perusahaan ? • Apakah penelitian yang diorientasikan pada pasar dan tindakan selanjutnya lebih penting di bandingkan dimensi lainnya dari perusahaan seperti produksi, biaya rendah dan lain-lain.	<u>Temuan :</u> 1. Orientasi pasar adalah salah satu kunci dimensi manajemen perusahaan selama berorientasi pada produksi / biaya dan berorientasi pada karyawan. 2. Orientasi pasar adalah salah satu faktor penting bagi suksesnya perusahaan. Suatu pengurangan orientasi pasar akan menjadi kesalahan yang serius. 3. Pengukuran yang pasti dari pelaksanaan yang meningkatkan orientasi pasar dapat mengarah pada pengaruh sisi negatif yang tidak diinginkan dan terlalu beresiko. <u>Kesimpulan :</u> Pengukuran organisasional di disain untuk meningkatkan orientasi pasar perusahaan dapat menyebabkan pengaruh negatif dan cukup beresiko bagi perusahaan. Beberapa pengukuran hanya dapat direkomendasikan secara serentak dilakukan tindakan pencegahan untuk mengurangi resiko yang diambil.	Pandangan bahwa pengaruh orientasi pasar pada kesuksesan perusahaan merupakan dimensi yang terpisah dari manajemen. Itu dapat mengarahkan pada keputusan yang salah, sebab kemungkinan pengaruh yang tidak diinginkan dari pengukuran orientasi pasar yang di demonstrasikan tidak terlihat pada artikel ini. Kurangnya pendekatan sientifik yang memadai dalam marketing yang mana mampu mengidentifikasi beberapa penomena menarik perhatian, sebab, sesuai dengan pendapat Popper (1963, P 336) pendektesian pengaruh tindakan manusia yang tidak diinginkan menimbulkan satu tugas utama bagi riset sosial.

Organisasi yang efektif adalah bentuk praktek manajemen yang menfasilitasi pengembangan pengetahuan yang menjadi dasar dari keunggulan bersaing. Sebuah orientasi pasar, dilengkapi oleh pengarahan dari usahawan yang menyediakan pondasi budaya untuk pembelajaran organisasi. Peneliti mencoba menguraikan bagaimana proses organisasi berkembang dan bagaimana penggunaan ilmu pengetahuan didalam mencapai keunggulan bersaing. rangkuman penelitian dapat dilihat pada tabel 2.5. dibawah ini.

Tabel 2.5. Rangkuman Penelitian Slater dan Narver (1995)

JUDUL DAN PENULIS	LATAR BELAKANG	KESIMPULAN DAN TEMUAN	PENELITIAN MENDATANG
<p>Stanley F. Slater & John C. Narver, "Market Orientation And The Learning Organization," vol 59, (Juli '95) 63 – 74, Journal Of Marketing</p> <p>METODE PENELITIAN</p> <p>Metode analisi yang digunakan oleh penulis adalah analisis path</p>	<p>Organisasi yang efektif adalah wujud dari praktek manajemen yang memudahkan pengembangan ilmu pengetahuan yang berbasis pada suatu kompetisi. Suatu orientasi pasar yang dilengkapi oleh seorang wirausahawan harus mempersiapkan pondasi untuk pembelajaran organisasi. Bagaimanapun orientasi pasar & wirausaha sama pentingnya, oleh karena itu harus dilengkapi oleh suatu iklim yang sesuai untuk melakukan pembelajaran organisasi.</p>	<p>Temuan :</p> <p>Dengan mempelajari tentang organisasi akan memuaskan kebutuhan keunggulan bersaing karena ini adalah posisi yang bagus untuk menciptakan nilai superior bagi konsumen, kompleks untuk dikembangkan, sulit untuk ditiru, dan sesuai untuk lingkungan yang bergejolak maupun dinamis.</p> <p>Adalah penting untuk mengenali bahwa pembelajaran organisasi adalah produk sinergi di dalam praktek manajemen. Dengan sendirinya, suatu struktur organik dapat menyediakan suatu pemborosan dan kekacauan. Orientasi pasar tanpa suatu arahan dari atasan dapat memfokuskan usaha organisasi menjadi terlalu sedikit, yang terbaik, menciptakan pembelajaran adaptif. Kemudian, kontribusi dari satu atau dua corak organisasi ini mungkin sedikit. Tantangan bagi manajer adalah untuk mengajak semua bagian bersama-sama di dalam menciptakan kekompakan.</p> <p>Kesimpulan :</p> <p>pembelajaran organisasi berpedoman kepada suatu visi bersama yang memusatkan energi dari anggota organisasi dalam menciptakan nilai superior bagi pelanggan. Pengetahuan mereka didasarkan pada pengalaman, percobaan dan informasi dari pelanggan, para penyalur, pesaing dan sumber lain. Melalui komunikasi, koordinasi dan memproses revolusi konflik, organisasi meraih suatu penafsiran informasi yang sama, yang memungkinkan mereka untuk bertindak dengan cepat dan jelas untuk memanfaatkan peluang dan menyelesaikan permasalahan. Pembelajaran organisasi adalah suatu pengecualian dalam kemampuannya untuk mengantisipasi dan mengambil peluang dalam pasar yang bergejolak dan terbagi-bagi.</p>	<p>Hal penting untuk riset lebih lanjut adalah untuk memahami bagaimana cara kultur dan iklim organisasi dapat memudahkan proses pembelajaran organisasi, sebaik penentuan bagaimana mereka menunjukkan hasil pembelajaran superior. Banyak penulis yang sudah menunjukkan rintangan untuk perubahan pembelajaran dan perilaku. Riset atas strategi untuk menanggulangi rintangan pembelajaran dan strategi untuk mencapai konsensus tanpa mengorbankan perselisihan paham bersifat membangun akan membantu ke arah pemahaman dan peningkatan mutu pembelajaran organisasi.</p> <p>Tantangan riset lainnya adalah untuk menjelaskan manfaat keunggulan bersaing dan mengembangkan pengetahuan tentang praktek manajemen yang spesifik dan cara yang harus ditentukan untuk menyediakan petunjuk bagi manajer dalam usaha mereka untuk membangun pembelajaran organisasi yang berorientasi pasar ke arah pemahaman dan peningkatan mutu pembelajaran organisasi.</p> <p>Tantangan riset lainnya adalah untuk menjelaskan manfaat keunggulan bersaing dan mengembangkan pengetahuan tentang praktek manajemen yang spesifik dan cara yang harus ditentukan untuk menyediakan petunjuk bagi manajer dalam usaha mereka untuk membangun pembelajaran organisasi yang berorientasi pasar.</p>

Tidak adanya definisi yang jelas mengungkapkan tentang orientasi pasar serta keterbatasan literatur yang mendukung untuk mengembangkan suatu konsep orientasi pasar yang sistematis. Peneliti berusaha mengembangkan konsep orientasi pasar dengan menyatukan landasan pengetahuan dan pemikiran dari peneliti terdahulu dan bagaimana implikasi manajerialnya . rangkuman penelitian dapat dilihat pada tabel 2.6. dibawah ini.

Tabel 2.6. Rangkuman Penelitian Kohli dan Jaworski (1990)

JUDUL DAN PENULIS	LATAR BELAKANG	KESIMPULAN DAN TEMUAN	PENELITIAN MENDATANG
Kohli, A.K. and Jaworski, B.J. (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", Journal of Marketing, Vol. 54, (April), 1 – 18.	<ul style="list-style-type: none"> - Pengarang berusaha menyatukan landasan pengetahuan dengan membangun, mengembangkan suatu teori, dengan menyatukan pemikiran dari peneliti terdahulu dan konsekwensi atas orientasi pasar. - Upaya untuk menguraikan sebuah metode yang didukung literatur dengan melengkapinya dari penemuan dan interview dari pengambil keputusan dari beberapa fungsi departement. 	<p>Temuan</p> <p>Perusahaan yang memberikan perhatian terhadap proses organisasi pada orientasi pasar akan mendatangkan keuntungan jangka panjang karena mungkin saja orientasi pasar akan memberikan tambahan dan manfaat daripada pesaing yang akhirnya akan meningkatkan Kinerja Pemasaran.</p> <p>Kesimpulan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mereka mengidentifikasi ada 3 faktor yang mempengaruhi orientasi pasar yaitu orientasi pelanggan, orientasi pasar atau pesaing dan keuntungan. - Mereka juga melihat dampak dari orientasi pasar terhadap strategi organisasi, disposisi karyawan, sikap dan perilaku pelanggan. - Akhirnya mereka melihat hubungan yang signifikan antara faktor permintaan dan penawaran dari orientasi pasar terhadap Kinerja Pemasaran. 	<p>Mengarahkan pada riset dimasa akan datang untuk menggambarkan susunan orientasi pasar.</p> <p>Menggambarkan suatu definisi yang membangun mengenai orientasi pasar.</p> <p>Membangun suatu kerangka pikir teoritis secara menyeluruh mengenai orientasi pasar.</p>

Seperti yang diindikasikan oleh penelitian Kohli dan Jaworski (1990) bahwa konsep pemasaran adalah satu bagian penting dari disiplin ilmu pemasaran. Suatu kebangkitan di akhir tahun 1990 dimana para akademisi mulai tertarik dan mempresepsikan secara normatif tentang nilai sebuah perusahaan yang berorientasi pasar. Maka peneliti berusaha menyelidiki hal-hal apa saja yang dapat mempengaruhi hubungan orientasi pasar dengan profitabilitas dalam perusahaan industri kecil, rangkuman penelitian dapat dilihat pada tabel 2.7. dibawah ini :

Tabel 2.7. Rangkuman Penelitian Pelham (1999)

JUDUL DAN PENULIS	LATAR BELAKANG	KESIMPULAN DAN TEMUAN	PENELITIAN MENDATANG
Alfred M. Pelham, "Mediating Influences on the Relationship Between Market Orientation and Profitability in Small Industrial Firm," Journal of Marketing, (Summer, 1997).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyelidiki hubungan antara orientasi pasar dengan profitabilitas. 2. Mencari hubungan antara orientasi pasar dengan Kinerja Pemasaran. 3. Bagaimana orientasi pasar secara langsung dan signifikan mempengaruhi efektifitas Kinerja Pemasaran, disusun dari produk baru yang sukses, ingatan konsumen, dan kualitas relatif produk. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengaruh strategi low cost yang kuat terhadap efektifitas perusahaan pengaruh strategi differentiation yang kuat terhadap profitabilitas meskipun dalam perusahaan industri kecil pilihan strategi lebih terbatas daripada perusahaan besar. Perusahaan kecil biasanya mengalami kesulitan dalam hal keuangan, mereka memiliki kemampuan yang terbatas untuk menjalankan strategi low cost, terutama dalam industri yang didominasi oleh kompetitor yang besar. 1. Walaupun dengan keterbatasan tersebut dengan adanya orientasi pasar dapat mengembangkan ke dua strategi tersebut untuk mengoptimalkan nilai konsumen. 2. Pengaruh yang kecil strategi tersebut terhadap dimensi kinerja, menunjukkan bahwa orientasi pasar, terutama kepuasan konsumen, membantu dalam pelaksanaan strategi yang memperbaiki konsistensi strategi dan kemampuan kerja dalam perusahaan kecil pada level terendah dari perencanaan formal, koordinasi dan kontrol sistem. 	<p>Keterbatasan riset ini adalah kepercayaan dari fudment manajer pemasaran untuk mengukur orientasi pasar.</p> <p>Riset yad diharapkan memasukkan reliabilitas dari pernyataan / judgment pihak intern dari level orientasi pasar perusahaan dengan cara membandingkannya dengan judgment pihak luar seperti distributor dan kastomer. Kastomer dapat memberikan suatu judgment yang lebih objektif terhadap kualitas relatif produk.</p> <p>Riset yad diharapkan melakukan penyelidikan terhadap pengaruh potensial dari lingkungan industri, dan menguji variabel yang berpengaruh yaitu differensiasi produk dan kastomer.</p>

Penekanan peranan lingkungan yang kompetitif didalam hubungan orientasi pasar dengan Kinerja Pemasaran, secara konseptual sangat logis seperti penelitian yang dilakukan Slater dan Narver (1994) yang menguji peranan strategi lingkungan sebagai suatu alternatif untuk meningkatkan kinerja bisnis. Maka peneliti berusaha mengembangkan penelitian diatas dengan cara menganalisis pengaruh tipe strategi perusahaan terhadap hubungan orientasi pasar dengan kinerja. , rangkuman penelitian dapat dilihat pada tabel 2.8. dibawah ini.

Tabel 2.8. Rangkuman Penelitian Matsuno dan Mentzer (2000)

JUDUL DAN PENULIS	LATAR BELAKANG	KESIMPULAN DAN TEMUAN	PENELITIAN MENDATANG
Ken Matsuno, John T. Mentzer, "The Effect of Strategy Type on the Market Orientation - Performance Relationship," Journal of Marketing, Vol. 64, (Oktober, 2000), 1-16.	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak adanya definisi yang jelas yang mengungkapkan tentang orientasi pasar. - Keterbatasan literatur yang mendukung untuk mengembangkan suatu orientasi pasar yang sistematis. - Bagaimana peranan tipe strategi bisnis sebagai alternatif, perantara potensial dari hubungan orientasi pasar dengan kinerja. - Bagaimana menemukan bukti yang mendukung pengaruh tipe strategi bisnis pada kekuatan hubungan antara orientasi pasar dan kinerja bisnis. 	<p>Perusahaan yang memberikan perhatian terhadap proses organisasi pada orientasi pasar agar menghadirkan keuntungan jangka panjang karena mungkin saja orientasi pasar akan memberikan tambahan dengan manfaat dari pada pesaing yang akan meningkatkan Kinerja Pemasaran.</p> <p>Kesimpulan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mereka mengidentifikasi ada tiga faktor yang mempengaruhi orientasi pasar yaitu orientasi pelanggan, orientasi pasar atau pesaing dan keuntungan. Mereka juga melihat dampak dari orientasi pasar terhadap strategi organisasi, disposisi karyawan, sikap dan perilaku pelanggan. - Akhirnya mereka melihat hubungan yang signifikan antara faktor permintaan dan penawaran dari orientasi pasar terhadap Kinerja Pemasaran. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mengarahkan riset di masa yang akan datang untuk menggambarkan susunan orientasi pasar. - Mengembangkan suatu definisi yang membangun mengenai orientasi pasar. - Mengembangkan suatu kerangka pemikiran teoritis secara menyeluruh mengenai orientasi pasar.

Pengintegrasian teknologi dan strategi pemasaran sebagai elemen kunci dari kesuksesan perusahaan di dalam menghadapi perubahan lingkungan yang begitu cepat. Gambaran pengaruh perubahan teknologi terhadap perilaku perusahaan yang mendukung penelitian tentang dikenalkannya portfolio dari teknologi, yang pada akhirnya akan mengoptimalkan teknologi sebagai sebuah alternatif strategi. , rangkuman penelitian dapat dilihat pada tabel 2.9. dibawah ini.

Tabel 2.9. Rangkuman Penelitian Capon dan Glazer (1987)

JUDUL DAN PENULIS	LATAR BELAKANG	KESIMPULAN DAN TEMUAN	PENELITIAN MENDATANG
Noel Capon & Roshi Glazer (1987) Marketing and technology : A Strategi Coalignment" Journal of marketing, Vol. 51 (July) p, 1- 14.	Mencari pengaruh teknologi dan strategi pemasaran terhadap keunggulan bersaing di dalam menghadapi perubahan lingkungan.	Dari hasil penelitian di dapat bahwa teknologi akan berpengaruh kepada keputusan strategi perusahaan, tiga indikator dari teknologi sebagai asset riil perusahaan untuk memaksimalkan pendapatan.	Menyediakan konsep yang relevan atas teknologi penyelidikan yang terus menerus merupakan tujuan utama perusahaan dalam memaksimalkan return of invesment.

2.2. KONSEP DASAR

2.2.1 Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing dalam sebuah organisasi diperoleh dari memperhatikan nilai superior untuk pelanggan, kebudayaan dan iklim untuk memelihara perilaku yang membawa perbaikan pada efisiensi dan efektifitas yang mana pada gilirannya memberikan tambahan keuntungan atau harga yang rendah untuk pelanggan. sedangkan kondisi yang diperlukan untuk menciptakan keunggulan bersaing dalam sebuah organisasi adalah dengan memiliki dasar untuk meraih atau mempertahankan keunggulan bersaing dengan memberikan nilai superior bagi pelanggan, keahlian yang tak mudah ditiru dan kemampuan dalam koordinasi antar fungsi.

Pengukuran keunggulan bersaing dalam penelitian Day dan Wensley (1988,P.3) menyatakan ada dua pijakan dalam mencapai keunggulan bersaing pertama keunggulan sumberdaya yang terdiri dari keunggulan keahlian dan keunggulan dalam bahan baku. kedua keunggulan posisi yang terdiri dari keunggulan biaya relatif rendah dan keunggulan nilai bagi pelanggan. Mereka menyiratkan bahwa Kinerja Pemasaran sangat berpengaruh pada keunggulan bersaing perusahaan, ada tiga indikator dari keunggulan bersaing yaitu kepuasan, loyalitas dan porsi pasar. Temuan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Homburg dan Pfelesser (2000,P.456) yang menyatakan bahwa keunggulan bersaing dapat diukur dari posisi keuangan dan posisi persaingan.

Iklim yang kompetitif hanya dapat mungkin terjadi dimasa yang akan datang bila perusahaan mempunyai sumber daya dan modal yang mendukung, Mark Colgate (1998,P.80) menjelaskan keunggulan bersaing sebagai posisi organisasi yang unik

terhadap pesaingnya. Keunggulan bersaing dapat diperoleh sebagian besar dari sumberdaya dan modal. sumberdaya yang dimaksud adalah kekuatan dan kelemahan kinerja pemasaran, sedangkan modal diartikan sebagai kemampuan perusahaan didalam mengelola sumberdaya yang dimiliki untuk bekerjasama seperti tim kerja dalam satu departemen.. atau dengan kata lain tinggi rendahnya kinerja pemasaran akan berpengaruh kepada tinggi rendahnya keunggulan bersaing perusahaan.

2.2.2 KINERJA PEMASARAN

Kajian yang dilakukan oleh Fritz (1996, p.68) disimpulkan bahwa kesuksesan sebuah perusahaan dipengaruhi oleh budaya perusahaan. Yang dimaksud dengan budaya perusahaan adalah orientasi pasar, orientasi teknologi, orientasi lingkungan yang merupakan tiga variabel yang tak dapat dipisahkan karena keterkaitan yang mendasar dari dimensi budaya perusahaan, semuanya mempunyai kontribusi yang positif terhadap kinerja pemasaran yang pada akhirnya akan memunculkan keunggulan bersaing perusahaan. Temuan tersebut didukung juga oleh Pelham (1997,P.66) yang menyebutkan tiga indikator dari kinerja pemasaran yaitu Efektifitas perusahaan, pertumbuhan penjualan dan pertumbuhan keuntungan relatif, didalam penelitiannya juga menduga ada hubungan yang signifikan antara orientasi pasar dengan efektifitas perusahaan dan pertumbuhan penjualan yang pada akhirnya akan meningkatkan pertumbuhan keuntungan. Pembelajaran organisasi juga dapat meningkatkan Kinerja Pemasaran, dalam kontek ini organisasi memfokuskan pada pemahaman dan efektifitas kepuasan pelanggan. Dengan memahami akan kebutuhan yang tersembunyi akan produk baru, dan pelayanan pemasaran perusahaan, hal ini

pasti secara langsung berpengaruh kepada keunggulan bersaing seperti suksesnya produk baru, kualitas yang baik, pelanggan yang potensial dan pertumbuhan profit.

Ada beberapa penelitian mengenai hubungan budaya perusahaan dengan kinerja pemasaran. walaupun dalam berbeda-beda situasi perusahaan yang berorientasikan budaya perusahaan akan meningkatkan kinerja dengan indikasi tumbuhnya porsi pasar. Dimungkinkan juga sebuah perusahaan memerlukan budaya perusahaan karena permintaan pasar yang melebihi persediaan. Bagaimanapun bukti dari negara Selandia Baru menunjukkan bahwa perusahaan yang berorientasi pasar akan tumbuh lebih subur pada kondisi yang bergejolak atau tak menentu dibanding dengan perusahaan yang tidak berorientasi pasar (Grey et al., 2000,P.149).

Sedangkan Slater dan Narver (1994,P.47) dalam studinya kinerja pemasaran diukur dengan (1) pertumbuhan keuntungan, (2) pertumbuhan pelanggan, (3) ROI. Ketika sebuah system organisasi memberikan harapan sebuah kesempatan didalam sebuah pasar atau pasar yang betul-betul baru , itu merupakan keahlian organisasi didalam aplikasi ganda seperti peniruan yang tak sempurna atas produk didalam lingkungan sosial organisasi yang kompleks sehingga sulit bagi kompetitor untuk menandingi. Atas dasar kajian ini, hipotesis berikut diajukan.

H1: Semakin tinggi kinerja pemasaran, semakin tinggi keunggulan bersaing

2.2.3 Orientasi Pasar

Studi yang dilakukan Narver dan Slater (1990,P.23) menggambarkan orientasi pasar sebagai budaya perusahaan yang paling efektif dan efisien untuk menciptakan perilaku yang diciptakan dari nilai superior untuk pembeli dan kinerja

superior untuk perusahaan, hal ini menunjukkan bahwa orientasi pasar merupakan bagian penting dari budaya perusahaan yang memiliki kontribusi yang positif terhadap kinerja pemasaran. mereka menyatakan bahwa dua dimensi orientasi pasar yang penting adalah orientasi pelanggan dan orientasi pesaing. Pengukuran mereka tentang orientasi pasar hampir sama dengan pengukuran yang dilakukan oleh Kohli dan Jaworski (1990,P.1) mereka menduga ada tiga indikator orientasi pasar yaitu orientasi pesaing, orientasi pelanggan dan hubungan antar fungsi dimana tiap-tiap indikator melibatkan informasi yang dihasilkan.

Orientasi pasar meliputi, perilaku karyawan dan para manajer tentang filosofi dari konsep pemasaran, sedangkan Kohli dan Jaworski (1990) mendefinisi orientasi pasar sebagai suatu lingkungan organisasi yang dikembangkan dari market intelegent yang terdiri dari informasi yang dibutuhkan konsumen sekarang dan masa yang akan datang, penyebaran informasi antar departement, dan lingkungan organisasi yang responsif.

Orientasi pesaing merupakan kemampuan pemahaman bagi para manajer dalam pengambilan keputusan pada kekuatan atau kelemahan pada teknik dan atribut pemasaran dari produk atau jasa yang ditawarkan. Pemasar harus mengerti kekuatan, kelemahan, tantangan dan kesempatan jangka panjang maupun jangka pendek, serta kemampuan dan strategi dari pesaing utama maupun pesaing potensial.

Orientasi pelanggan adalah suatu bentuk pengertian dimana perusahaan harus mampu menciptakan nilai superior bagi pelanggan secara terus menerus Penekanan Narver dan Slater (1990,P.21) untuk menciptakan nilai pelanggan adalah logis karena orientasi pelanggan terdiri dari perilaku yang dirancang secara terus-menerus

untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dengan jasa atau produk perusahaan yang ditawarkan berdasarkan pada pemahaman itu. Penciptaan nilai pelanggan ada dua cara yang dapat digunakan yaitu: dengan meningkatkan keuntungan bagi pembeli dalam hubungannya dengan biaya pembelian, dan menurunkan biaya pembelian dalam hubungannya dengan keuntungan pembelian. Seorang penjual tidak hanya mengerti biaya dan pendapatan saja tetapi juga biaya dan keuntungan dari perhitungan pasar.

Siguaw, Simpson dan Baker (1998,P.106) dalam penelitiannya mengenai perusahaan yang berorientasikan konsumen mengatakan perusahaan yang menggunakan orientasi pasar untuk meningkatkan kinerja pemasaran nampak jelas dalam penelitiannya. Perusahaan akan mengumpulkan dan menggunakan informasi secara aktif dan terbuka untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan lebih baik daripada yang dilakukan para pesaing.

Koordinasi antar fungsi dalam sebuah studi yang dilakukan Kim dan Srivastava (1998,P.33) menawarkan bagaimana keterbukaan dalam komunikasi antar fungsi untuk menghadapi reaksi pelanggan. Seperti fungsi-fungsi di departemen dalam organisasi, kemampuan untuk meningkatkan penyelesaian masalah yaitu karyawan bekerja menuju pada satu tujuan utama meskipun jika personel didalam departemen yang berbeda tidak terbuka pada yang lainnya. Mereka lebih suka menyelesaikan suatu masalah seperti biasanya yang itu dapat membuat mereka tidak menjadi lebih kreatif dan berani dalam mengambil resiko.

Pengkoordinasian sumber daya perusahaan untuk menciptakan nilai superior untuk pelanggan. Atau dengan kata lain menghasilkan suatu kesempatan bagi penjual

untuk menciptakan nilai bagi pembeli, Meskipun beberapa individu dalam berbagai fungsi perusahaan dapat memberikan kontribusi yang signifikan untuk menciptakan nilai bagi pembeli (Porter,1985) seperti yang dikutip dari journal Slater Dan Narver (1990,P.22). Atas dasar kajian ini, hipotesis berikut diajukan.

H2: Semakin tinggi orientasi pasar, semakin tinggi kinerja pemasaran.

2.2.4. Orientasi Teknologi

Teknologi dapat digambarkan secara luas sebagai “know-how”, tetapi secara lebih terperinci dapat diartikan sebagai informasi yang diperlukan untuk menghasilkan atau menjual suatu produk atau jasa. Teknologi dapat dibedakan setidaknya secara konseptual, dari ilmu pengetahuan umum meskipun batas diantara keduanya sering tidak jelas. Dalam penelitian Capon dan Glazer (1987,P.2) teknologi tidak sama dengan ilmu pengetahuan maksudnya dalam penggunaan, barangkali lebih sewajarnya jika teknologi dilihat sebagai sebuah sub dari ilmu pengetahuan, karena banyaknya kesulitan yang ditemukan dalam menggambarkan ilmu pengetahuan sebagai sumber daya yang dapat diukur. Tidak ada definisi yang tepat didalam literatur-literatur manajemen tentang arti dari teknologi tinggi, tetapi dengan mengumpulkan data yang menerangkan perbedaan yang diakibatkan dari teknologi tinggi tersebut. Adanya perbedaan dalam penerapan strategi pemasaran pada teknologi yang berbeda-beda itu dikarenakan penyesuaian dari masing-masing karakteristik produk. Oleh sebab itu setiap industri dalam strategi pemasarannya sangat tergantung pada tinggi rendahnya teknologi yang mereka gunakan.

Colgate (1998,P.88) menemukan bahwa banklah yang paling sukses dalam mengimplementasikan teknologi, karena bank yang mempunyai tanggung jawab lebih besar didalam aktivitas pemasaran seperti mempunyai visi yang jelas, memiliki sumberdaya yang tersedia, marketing culture yang kuat. Semua itu merupakan syarat mutlak yang harus dimiliki jika bank ingin memimpin dimasa yang akan datang. Hal ini membuktikan bahwa orientasi teknologi merupakan bagian penting dari budaya perusahaan yang memiliki hubungan positif dengan kinerja pemasaran

Dalam literturnya Capon dan Glazer (1987,P.2-13) pengintegrasian teknologi dan strategi pemasaran merupakan elemen kunci yang mempengaruhi kesuksesan perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan yang serba cepat. Sedangkan implikasi perubahan teknologi pada perilaku organisasi didalam beberapa studinya mengatakan akan menyebabkan product life cycle menjadi lebih pendek, segment pasar terbagi menjadi lebih kecil, strategi dan tanggapan perusahaan berbeda-beda sesuai dengan perubahan tingkat teknologi. inti sari dari strategi teknologi bagi perusahaan adalah memandang bahwa teknologi merupakan asset bagi perusahaan yang tujuan untuk memaksimalkan pendapatan. Mereka membagi dimensi dari teknologi menjadi tiga bagian, pertama adalah teknologi produk (suatu gagasan mengorganisir produk), teknologi proses (suatu gagasan pembuatan produk atau langkah-langkah yang diperlukan dalam menggabungkan material-material baru untuk menghasilkan sebuah produk), ketiga adalah teknologi manajemen (suatu prosedur manajemen yang berhubungan dengan administrasi penjualan dan administrasi unit bisnis).

Teknologi mempengaruhi posisi persaingan perusahaan melalui mutu produk yang tinggi, oleh karena itu memiliki keunggulan teknologi dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan, dan itu suatu kemenangan tersendiri bagi perusahaan. Teknologi akan menghasilkan produk-produk baru yang memiliki peran vital bagi strategi bisnis. Teknologi sendiri akan mempercepat daur hidup produk, Memberikan alternatif produk kepada pembeli dan meningkatkan pertumbuhan penjualan. Atas dasar kajian ini, hipotesis berikut diajukan.

H3: Semakin tinggi orientasi teknologi, semakin tinggi kinerja pemasaran

2.2.5 Orientasi Lingkungan

Orientasi lingkungan akan mengandung penuh resiko bagi seorangan manajer yang selalu mencoba menyesuaikan dengan bisnis perusahaan. Sifat alami pasar yang selalu berubah-ubah dengan cepat bergeser sesuai dengan keinginan pelanggan dan tekanan dari pesaing menuntut fleksibilitas yang cukup tinggi untuk menghadapi kondisi-kondisi tersebut.

Strategi bersaing yang efektif bermula dari ketepatan waktu dan hasil dari diagnosis yang dapat dipertanggung jawapkan, dan keuntungan prospektif dari kegiatan bisnis dari pasar yang dilayani. bagaimana cara manajer mengetahui berdasarkan penilaian yang tersedia dalam membantu penyelidikan tentang keuntungan atau ancaman yang dikarenakan informasi menyesatkan. Seperti studi yang dilakukan Fritz (1996,P.61) menemukan bahwa apabila lingkungan dikelola dengan baik akan memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja pemasaran.

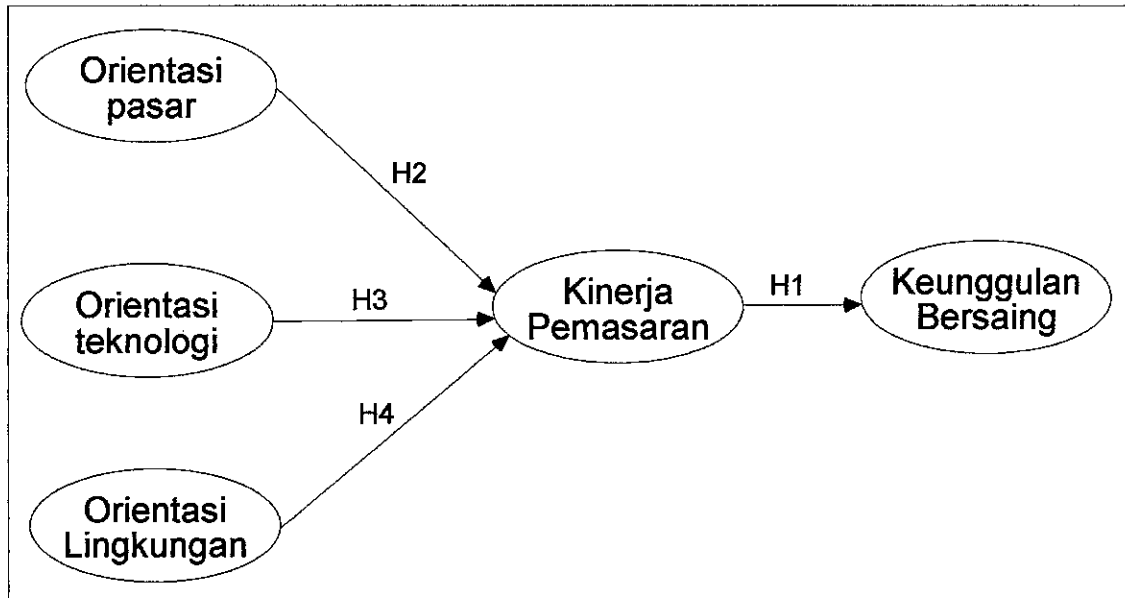
Ada tiga indikator orientasi lingkungan yaitu orientasi publik, orientasi sosial dan orientasi pemikiran lingkungan. Lingkungan yang tidak pasti dan berubah sewaktu-waktu dapat menyebabkan pengaruh negatif atau cukup beresiko bagi perusahaan. Beberapa peneliti hanya dapat merekomendasikan secara serentak dilakukan tindakan pencegahan untuk mengurangi resiko yang diterima perusahaan dari dampak keputusan yang diambil.

Narver dan Slater (1994,P.47) dalam studinya mengenai orientasi lingkungan menemukan bahwa orientasi lingkungan mempengaruhi hubungan orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran, indikator dari orientasi lingkungannya seperti pergolakan pasar, pergolakan teknologi, tingkat persaingan, pertumbuhan pasar. Mereka juga menguji setiap jenis strategi bisnis sebagai suatu alternatif hubungan yang potensial antara orientasi pasar dengan kinerja pemasaran. Dasar pemikiran hipotesisnya adalah efektivitas orientasi pasar yang bergantung pada faktor-faktor lingkungan.

Meminjam istilah Day dan Wensyle (1988,P.2) menyatakan bahwa lingkungan yang kompetitif dapat mempengaruhi aktivitas kecerdasan seperti penekanan yang lebih kuat pada analisis pelanggan dibanding dengan analisis kepada kompetitor. Ini dikarenakan keuntungan yang dirasakan oleh perusahaan lebih besar atas orientasi pelanggan dan orientasi bisnis mempunyai keterbatasan sumberdaya untuk menciptakan kecerdasan pasar. Atas dasar kajian ini, hipotesis berikut diajukan.

H4: Semakin tinggi orientasi lingkungan, semakin tinggi kinerja pemasaran

2.3 Pengembangan kerangka pemikiran teoritis



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini

Dari pengembangan model diatas terlihat bahwa orientasi pasar, teknologi, lingkungan akan berpengaruh pada kinerja pemasaran. Sedang kinerja pemasaran akan berpengaruh pada keunggulan bersaing .

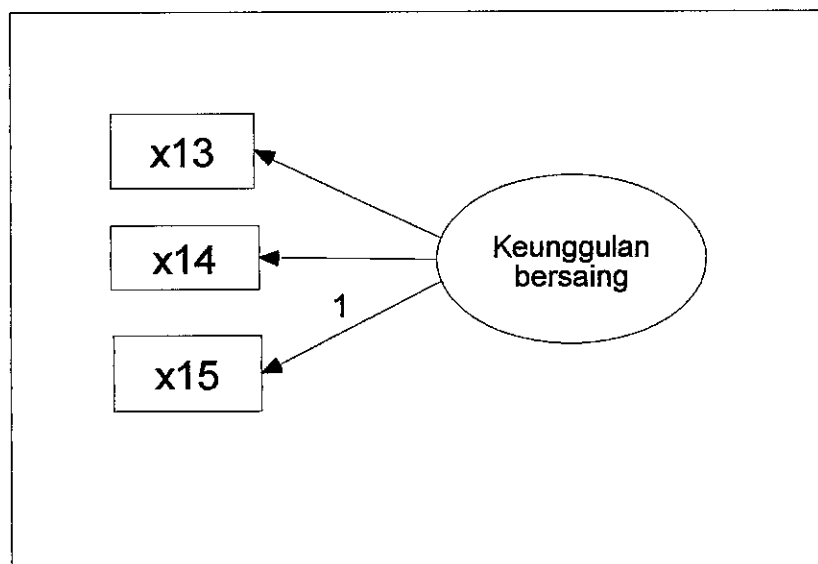
2.4. Dimensi Orientasi Variabel

2.4.1. Keunggulan Bersaing

Variabel keunggulan bersaing dibentuk oleh dua indikator yaitu porsi pasar dan posisi keuangan seperti dalam gambar berikut ini:

Gambar 2.4.1

Dimensi-Dimensi dari Variabel Keunggulan Bersaing



X13 : porsi pasar

X14 : posisi keuangan

X15 : posis persaingan

Sumber : Day dan Wensley (1988, p.13); Homburg dan Pflesser (2000,P.451) yang dikembangkan untuk penelitian ini.

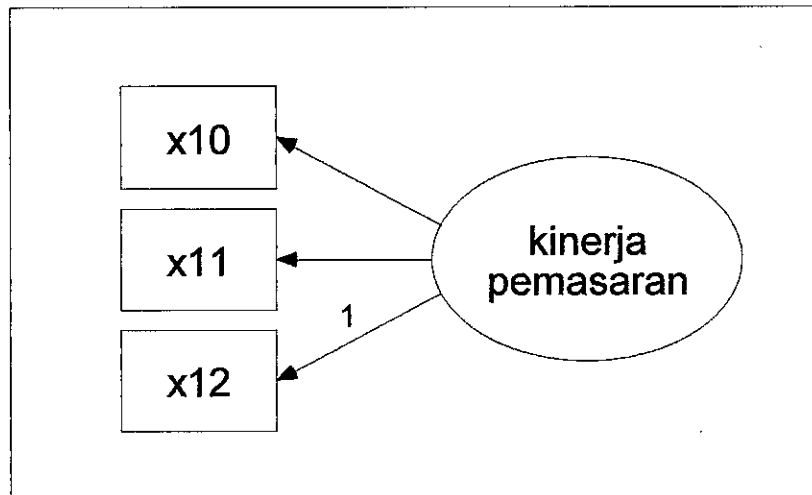
UPT-PUSTAK-UMDIP

2.4.2. Kinerja Pemasaran

Variabel kinerja pemasaran dibentuk oleh tiga indikator yaitu efektifitas perusahaan, pertumbuhan porsi pasar dan pertumbuhan keuntungan.

Gambar 2.4.2

Dimensi-Dimensi dari Variabel Kinerja Pemasaran



X10 : efektifitas perusahaan

X11 : pertumbuhan Penjualan

X12 : pertumbuhan keuntungan

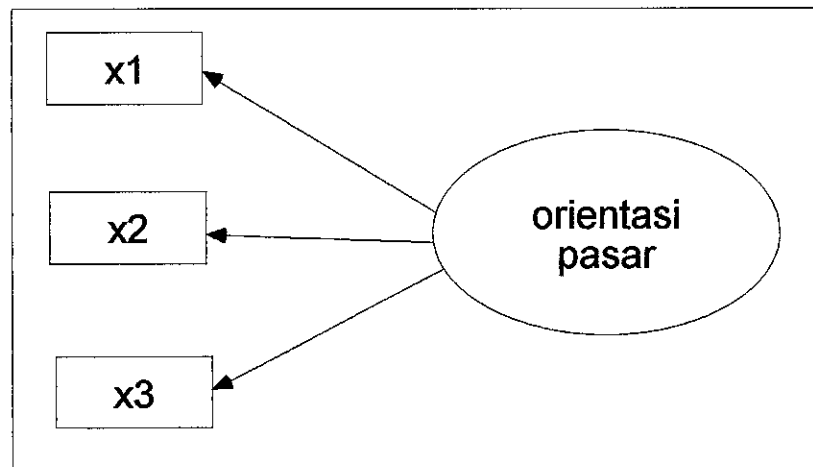
Sumber : Pelham (1997, p.66) yang dikembangkan untuk penelitian ini.

2.4.3. Orientasi Pasar

Variabel orientasi pasar dibentuk oleh tiga indikator yaitu orientasi pesaing, orientasi pelanggan, dan koordinasi antar fungsi seperti dalam gambar berikut ini:

Gambar 2.4.3

Dimensi-Dimensi dari Variabel Orientasi Pasar



X1 : orientasi pesaing

X2 : orientasi pelanggan

X3 : koordinasi antar fungsi

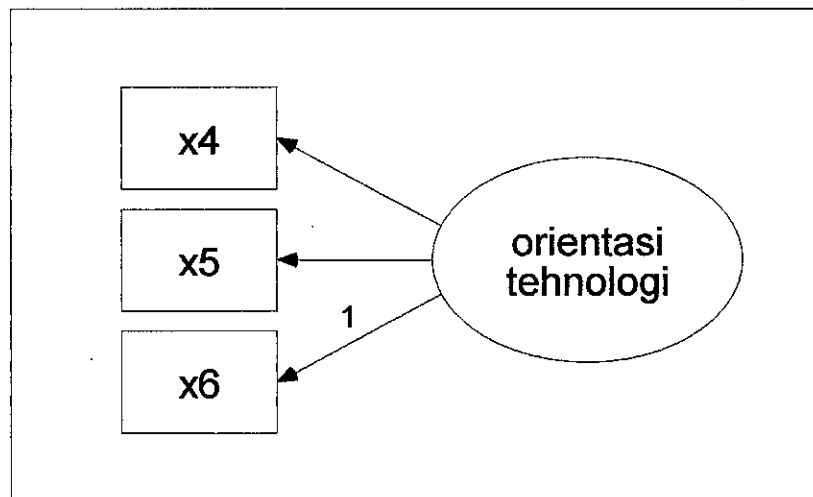
Sumber : Slater dan Narver (1990, p.23) yang dikembangkan untuk penelitian ini.

2.4.4. Orientasi Teknologi

Variabel orientasi teknologi dibentuk oleh tiga indikator yaitu teknologi produk, teknologi proses, dan teknologi manajemen seperti dalam gambar berikut ini:

Gambar 2.4.4

Dimensi-Dimensi dari Variabel Orientasi Teknologi



X1 : teknologi produk

X2 : teknologi proses

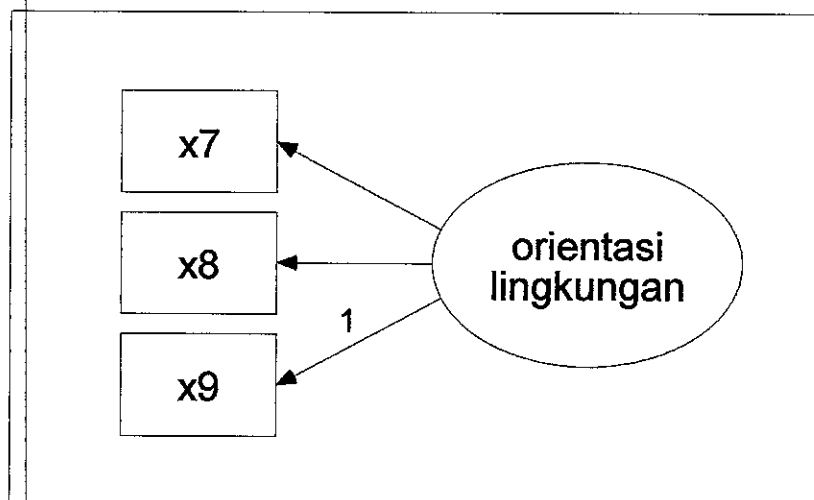
X3 : teknologi manajemen

Sumber : Capon dan Glazer (1987, p.2) yang dikembangkan untuk penelitian ini.

2.4.5. Orientasi Lingkungan

Variabel orientasi lingkungan dibentuk oleh dua indikator yaitu orientasi lingkungan external dan orientasi lingkungan internal seperti dalam gambar berikut ini:

Gambar 2.4.5
Dimensi-Dimensi dari Variabel Orientasi Lingkungan



X7 : Orientasi publik

X8 : Orientasi sosial

X9 : Orientasi pemikiran lingkungan

Sumber : Frisz (1996, p.61) yang dikembangkan untuk penelitian ini.

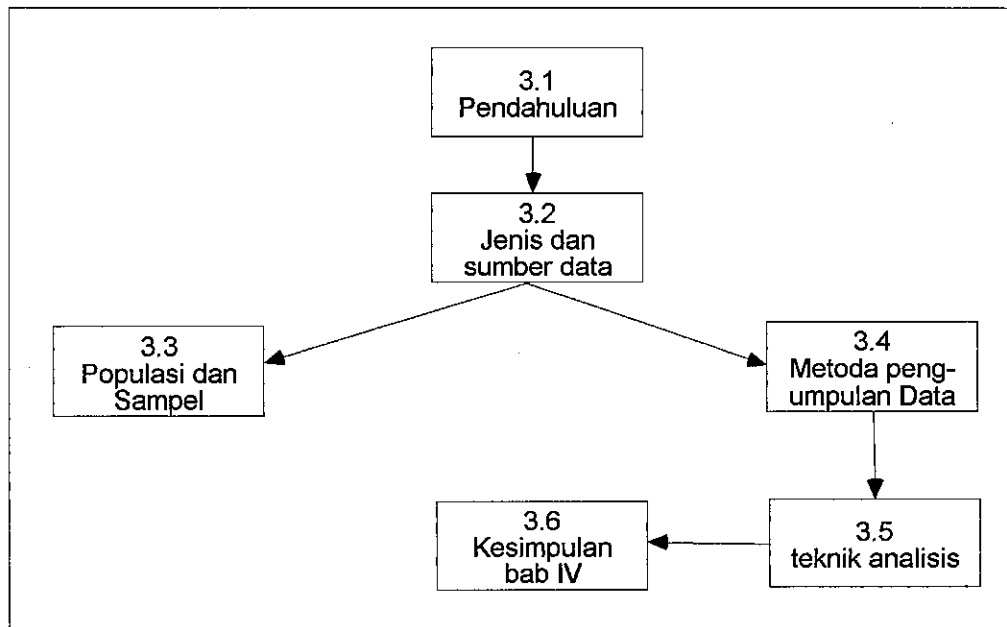
BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendahuluan

Pada bab ini akan diuraikan metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, sebagai paparan dari *research field* atau lapangan penelitian untuk menganalisis konseptualisasi dari sebuah model yang menghubungkan budaya perusahaan, kinerja pemasaran, dan keunggulan bersaing. Budaya perusahaan dilihat dari tiga variabel yaitu orientasi pasar, orientasi teknologi dan orientasi lingkungan. Untuk itu sebuah kerangka pemikiran teoritis dan pengembangan model telah diuraikan dalam Bab II, dan akan digunakan sebagai landasan teori pada pengembangan Bab III berikut ini. Untuk memudahkan pemahaman tentang pengembangan yang akan dilakukan dalam Bab III. Garis-garis besarnya dapat dilihat pada gambar 3.1. berikut.

Gambar 3.1.
Garis-garis Besar Bab III



Sumber : dikembangkan oleh peneliti dalam penelitian ini

3.2. Jenis dan Sumber Data

Sesuai dengan tujuan penelitian ini maka jenis data yang akan diteliti data subjek yaitu jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik-karakteristik dari seorang atau sekelompok orang yang menjadi subjek penelitian atau responden (Indriartoro dan Supomo, 1999). Disamping itu sebagai pelengkap juga digunakan jenis data dokumenter.

Sedangkan sumber data penelitian sebagai faktor penting yang menjadi pertimbangan dalam penentuan metoda pengumpulan data adalah.

3.2.1. Data Primer

Data primer yaitu data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang

diteliti. Data primer diminta karena kedekatannya dengan kebenaran dan pengendalian pada kesalahan. Perhatian ini mengingatkan peneliti untuk berhati-hati dalam mendesain prosedur pengumpulan data dan menarik generalisasi atas hasilnya (Indriantoro dan Supomo, 1999). Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh langsung dari penyebaran daftar pertanyaan atau kuesioner kepada responden yang terpilih untuk penelitian ini. Kuesioner yang diajukan disusun berdasarkan variabel yang telah ditentukan dengan menyediakan beberapa alternatif jawaban.

3.2.2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan jenis data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung dan ada kaitannya dengan masalah yang diteliti. Dalam hal ini peneliti menggunakan data sekunder yang Menurut (Indriantoro dan Supomo, 1999) data dapat diperoleh melalui literatur-literatur, jurnal-jurnal penelitian terdahulu, majalah maupun data dokumen yang sekiranya diperlukan untuk menyusun penelitian ini.

3.3. Populasi dan Sampel

Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut. Populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik. Sebuah populasi adalah kumpulan total dari elemen-elemen yang dengan hal itu diharapkan kita dapat membuat beberapa kesimpulan (Emory dan Cooper, 1991, p. 242). Untuk penelitian

ini, populasi target yang ditetapkan adalah keseluruhan manajer yang bekerja pada bank-bank di kota Salatiga dan Semarang.

Penetapan obyek penelitian dilakukan dengan melihat batasan-batasan sebagai berikut:

- a. Perusahaan-perusahaan yang menjadi obyek penelitian adalah Bank umum dan BPR
- b. Bank-bank tersebut berlokasi di kota Salatiga dan Semarang.

Mengingat penelitian ini akan menggunakan alat analisis SEM, maka jumlah responden minimum adalah sebanyak 100 orang. Hal ini sesuai dengan ketentuan dari Hair et al. (1995) dalam Ferdinand (2000, p. 43) yang menyatakan bahwa ukuran sampel yang representatif untuk menggunakan analisis SEM adalah sebanyak 100-200 sampel. ukuran sampel memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil dari SEM “ bila ukuran sampel menjadi terlalu besar misalnya lebih dari 400 maka metode menjadi “sangat sensitif” sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran-ukuran *goodness-of-fit* yang baik maka jumlah sampel minimum adalah 100 “ (Ferdinand, 2000, p. 43-44).

Dengan jumlah populasi sebanyak 327 bank, maka penelitian ini akan dilakukan pada keseluruhan populasi, untuk memenuhi syarat-syarat dilakukannya analisis SEM. Sehingga dengan demikian, penelitian ini tidak menggunakan sampel. “Metode pengumpulan data yang demikian itu dinamakan *sensus*. Jadi *sensus* berarti pencatatan yang menyeluruh (*complete enumeration*) terhadap elemen-elemen yang

menjadi obyek penyelidikan” (Supranto, 1986, p. 36). Responden yang diambil adalah manajer dengan kriteria-kriteria sebagai berikut:

- a. Responden adalah karyawan pada perusahaan obyek penelitian yang memiliki jabatan, posisi dan struktur dalam organisasi sebagai manajer.
- b. Responden telah bekerja pada perusahaan terkait selama lebih dari satu tahun.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Data dikumpulkan dengan menggunakan metode angket yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan atau kuesioner kepada manajer yang memenuhi kriteria sebagai responden. Metode angket dalam bentuknya didasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri (*self-reports*) atau setidaknya pada pengetahuan atau keyakinan pribadi dari responden. Adapun anggapan yang dipegang dalam menggunakan metode ini adalah bahwa subyek penelitian merupakan orang yang paling tahu tentang dirinya dan pertanyaan subyek yang diberikan adalah benar dan dapat dipercaya.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan tiga macam angket, yaitu:

- a. *Open-Ended Question* atau Angket dengan Pertanyaan Terbuka

Angket ini terdiri dari dua buah pertanyaan untuk menjelaskan identitas responden, yaitu nama responden dan dari perusahaan apa dengan jawaban yang diisi sendiri oleh responden. Bentuk pertanyaannya sebagai berikut:

Nama responden :

Nama perusahaan :

b. *Fixed-Alternative Question* atau Angket dengan Pertanyaan Tertutup

Pertanyaan tertutup merupakan pertanyaan daengan beberapa alternatif jawaban yang telah disediakan. Dalam hal ini pertanyaan yang digunakan adalah *simple dichotomous alternative question*, yaitu beberapa pertanyaan dengan dua alternatif jawaban, sehingga memungkinkan responden untuk memilih salah satu alternatif jawaban yang disediakan. Beberapa pertanyaan tersebut digunakan untuk memastikan bahwa manajer dan staff yang bersangkutan memenuhi kriteria-kriteria sebagai responden, dengan bentuk pertanyaan sebagai berikut:

- Apakah anda seorang manajer di perusahaan ini:
 - a. ya
 - b. tidak
- Apakah anda telah bekerja selama lebih dari 3 bulan di perusahaan ini:
 - a. ya
 - b. tidak

c. Skala *Likert* dengan Penjelasan Jawaban

Skala *Likert* adalah pertanyaan tertutup yang mengukur sikap dari keadaan yang sangat negatif ke jenjang yang sangat positif (Kusmayadi dan Sugiarto, 2000, p.9 4). Digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian ini, atas penilaian dari manajer yang dianalisis dalam penelitian ini, atas penilaian dari manajer yang ditetapkan sebagai responden dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam bagian ini dibuat dengan menggunakan skala 1-10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut:

- Untuk kategori pertanyaan dengan jawaban sangat tidak setuju sampai sangat setuju

Sangat tidak setuju → Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- Untuk kategori pertanyaan dengan jawaban sangat buruk sampai sangat bagus:

Sangat tidak setuju → Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Pernyataan-pernyataan dalam bagian ini juga disertai dengan pertanyaan terbuka untuk mengetahui alasan atau tanggapan responden atas jawaban-jawaban yang diberikan pada masing-masing segmen. Bentuk pertanyaan terbuka tersebut adalah sebagai berikut:

Alasan atau tanggapan Anda atas jawaban no. 1 – 4 tersebut :

.....
.....

Inti dari keseluruhan pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini ditampilkan pada Tabel 3.4. berikut ini.

Tabel 3.4
Disain Inti Pertanyaan

Konstruk	Item-item Pertanyaan	Skala pengukuran
Orientasi Pasar	Orientasi pesaing Orientasi pelanggan Koordinasi antar fungsi	Digunakan 10 poin skala, mulai dari I (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju)
Orientasi teknologi	Teknologi produk Teknologi proses Teknologi manajemen	Digunakan 10 poin skala, mulai dari I (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju)
Orientasi lingkungan	Orientasi publik Orientasi sosial Orientasi pemikiran lingkungan	Digunakan 10 poin skala, mulai dari I (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju)
Kinerja pemasaran	Efektifitas perusahaan Pertumbuhan penjualan Pertumbuhan keuntungan	Digunakan 10 poin skala, mulai dari I (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju)
Keunggulan bersaing	Porsi pasar Posisi keuangan Posisi persaingan	Digunakan 10 poin skala, mulai dari I (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju)

Sumber : dikembangkan oleh peneliti dalam penelitian ini

3.5. Teknik Analisis

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasi yang bertujuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. Pada penelitian ini *The Structural Equation Modeling* (SEM) dari paket *software* statistik AMOS digunakan dalam pengembangan model dan pengujian hipotesis.

Sebagai sebuah model persamaan struktur, AMOS telah sering digunakan dalam penelitian manajemen pemasaran dan manajemen strategik. Model kausal AMOS menunjukkan pengukuran dan masalah yang struktural dan digunakan untuk menganalisis serta menguji model hipotesis. AMOS sangat tepat untuk analisis seperti ini karena kemampuannya untuk:

1. Memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linear struktural.
2. Mengakomodasi model yang meliputi variabel laten.
3. Mengakomodasi kesalahan pengukuran pada variabel dependen dan independen.
4. Mengakomodasi peringatan yang timbal balik, simultan dan saling ketergantungan.

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis, yaitu:

1. *Confirmatory Factor Analysis* atau analisis faktor konfirmatori pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasikan faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
2. *Regression weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar variabel-variabel orientasi pasar, orientasi teknologi, orientasi lingkungan, kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing saling mempengaruhi.

Menurut Ferdinand (2000, p. 30), terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan dalam menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM), yaitu pengembangan model teoritis, pengembangan *path diagram* atau diagram alur, konversi diagram alur ke dalam persamaan, memilih matriks input dan estimasi model, kemungkinan

munculnya masalah identifikasi, evaluasi kriteria *goodness of fit*, serta interpretasi dan modifikasi model. Ketujuh langkah tersebut selengkapnya dapat dilihat pada penjelasan berikut.

3.5.1. Pengembangan Model Teoritis

Dalam langkah pengembangan model teoritis, hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

3.5.2. Pengembangan *Path Diagram* atau Diagram Alur

Dalam langkah kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah *path diagram*, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk. Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok.

a. *Exogenous constructs* atau konstruk eksogen

Dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.

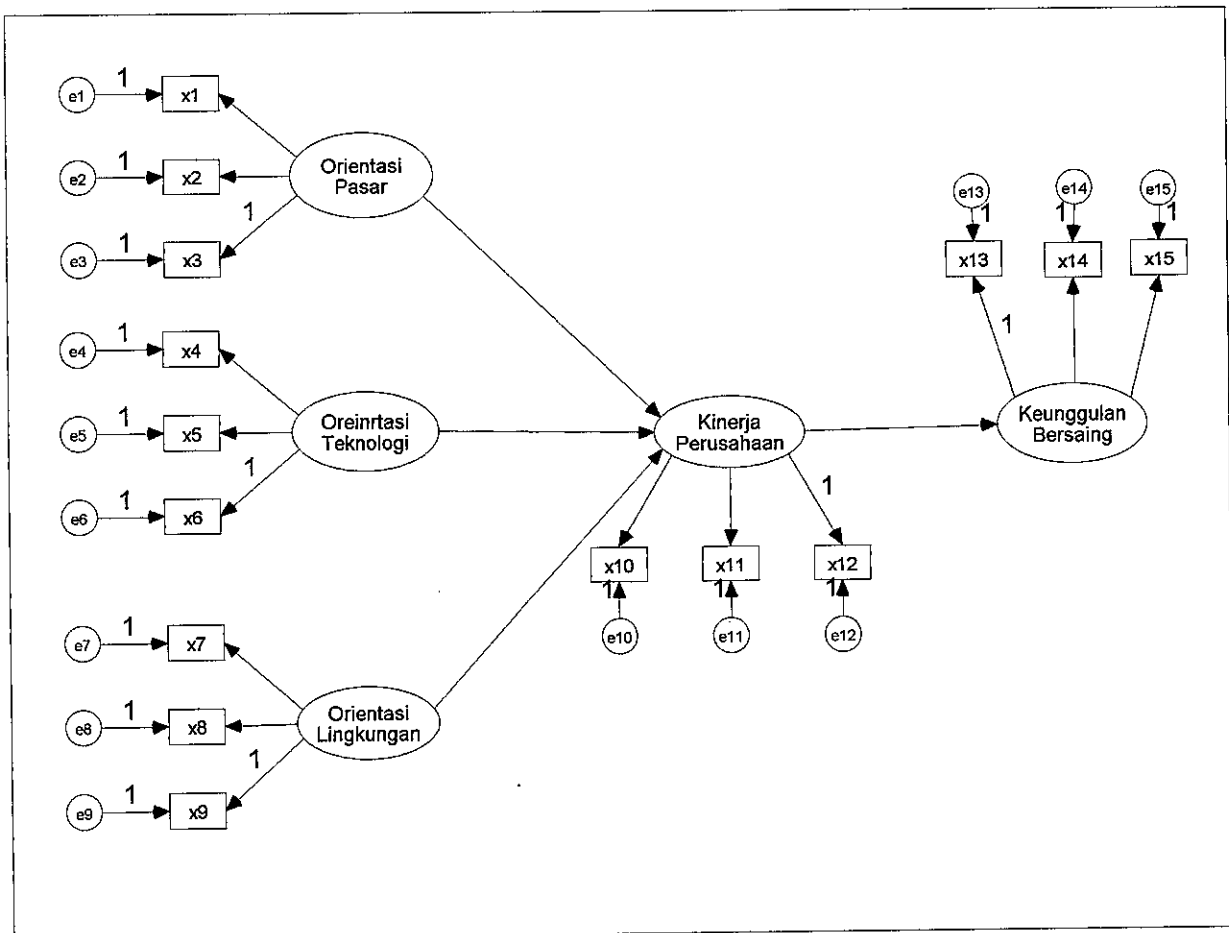
b. Endogenous construct atau konstruk endogen

Merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk.

Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk endogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen

Diagram alur yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 3.2. berikut ini.

Gambar 3.2.
Diagram Alur Model Penelitian



Sumber : dikembangkan oleh peneliti dalam penelitian ini

Keterangan:

X1 : Orientasi pesaing	X8 : Orientasi Sosial
X2 : Orientasi pelanggan	X9 : Orientasi pemikiran lingkungan
X3 : Koordinasi antar fungsi	X10: Efektifitas perusahaan
X4 : Teknologi produk	X11: Pertumbuhan Penjualan
X5 : Teknologi proses	X12: Pertumbuhan keuntungan
X6 : Teknologi manajemen	X13: Porsi pasar
X7 : Orientasi Publik	X14: Posisi Keuangan
	X15: Posisi persaingan

Langkah berikutnya setelah dibangun model teoritis dan diagram path adalah diringkas dalam table *logical connection* yang bertujuan, pertama untuk melihat kelayakan atau kesesuaian antar variabel. Tujuan kedua adalah untuk melihat kesesuaian hubungan yang dihipotesakan. Selain dua hal diatas *logical connection* juga mempermudah melihat hubungan kausalitas yang ingin diuji. *Logical connection* yang dikembangkan dalam penelitian ini, dapat dilihat pada lampiran 1.

3.5.3. Konversi Diagram Alur Ke Dalam Persamaan

Persamaan yang didapat dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari:

1. *Structural Equation* atau persamaan struktural

Dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.

Rumus yang dikembangkan adalah:

Rumus 1

Persamaan Struktural

Variabel endogen = variabel eksogen + variabel endogen + error(1)

Sumber : Ferdinand (2000, p. 41)

2. *Measurement Model* atau persamaan spesifikasi model pengukuran

Digunakan untuk menentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel.

Komponen-komponen pengukuran mengidentifikasi variabel-variabel laten, dan komponen-komponen structural mengevaluasi hipotesis hubungan kausal antar variabel-variabel laten pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan. Persamaan-persamaan dalam penelitian ini terlihat pada tabel 3.6 dan tabel 3.7 berikut ini.

Tabel 3.6
Model Pengukuran

Konsep Exogenous (model pengukuran)	Konsep Endogenous (model pengukuran)
$X1 = \lambda_1 \text{ orientasi pasar} + \varepsilon_1$	$X10 = \lambda_{10} \text{ kinerja pemasaran} + \varepsilon_{10}$
$X2 = \lambda_2 \text{ orientasi pasar} + \varepsilon_2$	$X11 = \lambda_{11} \text{ kinerja pemasaran} + \varepsilon_{11}$
$X3 = \lambda_3 \text{ orientasi pasar} + \varepsilon_3$	$X12 = \lambda_{12} \text{ kinerja pemasaran} + \varepsilon_{12}$
$X4 = \lambda_4 \text{ orientasi teknologi} + \varepsilon_4$	$X13 = \lambda_{13} \text{ keunggulan bersaing} + \varepsilon_{13}$
$X5 = \lambda_5 \text{ orientasi teknologi} + \varepsilon_5$	$X14 = \lambda_{14} \text{ keunggulan bersaing} + \varepsilon_{14}$
$X6 = \lambda_6 \text{ orientasi teknologi} + \varepsilon_6$	$X15 = \lambda_{15} \text{ keunggulan bersaing} + \varepsilon_{15}$
$X7 = \lambda_7 \text{ orientasi lingkungan} + \varepsilon_7$	
$X8 = \lambda_8 \text{ orientasi lingkungan} + \varepsilon_8$	
$X9 = \lambda_9 \text{ orientasi lingkungan} + \varepsilon_9$	

Sumber : dikembangkan oleh peneliti dalam penelitian ini

Tabel 3.7
Model Struktural

Kinerja pemasaran	$\gamma \text{ orientasi pasar} + \gamma \text{ orientasi teknologi} + \gamma \text{ orientasi lingkungan} + z_1$
Keunggulan bersaing	$\beta_1 \text{ kinerja pemasaran} + z_2$

Sumber : dikembangkan oleh peneliti dalam penelitian ini

Sisi di sebelah kiri dari tiap persamaan pada model pengukuran yang diajukan merupakan variabel terukur dan sisi di sebelah kanan untuk variabel laten. Konstruk endogen pada penelitian ini adalah kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing, sedangkan konstruk eksogen pada penelitian ini adalah orientasi pasar, orientasi teknologi dan orientasi lingkungan. Seperti yang terlihat pada model, salah satu dari variabel terukur yang terdapat pada setiap variabel laten dikhususkan memiliki *factor loading* dari $\lambda = 1$, dimana λ digunakan untuk menilai kecocokan, kesesuaian atau unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang ada dalam membentuk sebuah faktor (Ferdinand, 2000, p. 16).

3.5.4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varian / kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarians digunakan karena SEM memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair et al. (1995) dalam Ferdinand (2000, p. 43) menyarankan agar menggunakan matriks varians / kovarians pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi di mana *standart error* yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibanding menggunakan matriks korelasi.

Disebutkan oleh Ferdinand (2000, p. 45), teknik estimasi model yang tersedia dalam AMOS 4.0 antara lain adalah:

- a. *Maximum Likelihood Estimation* (ML)
- b. *Generalized Least Square Estimation* (GLS)
- c. *Unweighted Least Square Estimation* (ULS)

d. *Scale Free Least Estimation* (SLS)

e. *Asymptotically Distribution – Free Estimation* (ADF)

Maximum Likelihood Estimation (ML) biasanya digunakan dalam penelitian yang memiliki ukuran sampel yang kecil (100-200 sampel). *Unweighted Least Square Estimation* (ULS) dan *Scale Free Least Estimation* (SLS) biasanya tidak menghasilkan uji x^2 . Sedangkan *Generalized Least Square Estimation* (GLS) dan *Asymptotically Distribution – Free Estimation* (ADF) digunakan untuk ukuran sampel yang lebih besar. karena penelitian ini menetapkan ukuran sampel sebanyak 100-200 responden, maka teknik estimasi model yang akan dipergunakan dalam penelitian ini adalah *Maximum Likelihood Estimation*.

3.5.5. Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk. Disebutkan oleh Ferdinand (2000, p. 46), beberapa indikasi problem identifikasi:

- a. *Standart error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
- b. Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan.
- c. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya *varians error* yang negatif.

- d. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya lebih dari 0,9).

3.5.6. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Disebutkan oleh Ferdinand (2000, p. 52), beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak antara lain:

- a. X^2 – *Chi-Square* statistik, di mana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi-square*-nya rendah. Semakin kecil nilai *chi-square*, semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p \geq 0.01$. *cut-off value* untuk nilai *chi-square* dalam penelitian ini ditetapkan berdasarkan *degrees of freedom* (DF). Di mana dengan probabilitas sebesar 0.01 dan DF sebesar 245, ditetapkan bahwa *cut-off value* untuk *chi-square* ≤ 299.4165 .
- b. RMSEA (*The Root Square Error of Approxomation*), yang menunjukkan *goodness fo fit* yang diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom*.
- c. GFI (*Goodness of Fit Index*), adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai denan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah “*better fit*”.

- d. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Indeks*), di mana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90.
- e. CMN/DF, adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *Degree of Freedom*. CMN/DF tidak lain adalah statistik *chi-square*, X^2 dibagi DF-nya, disebut x^2 relatif. Bila nilai x^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptabel fit* antara model dan data.
- f. TLI (*Tucker Lewis Index*), merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model, di mana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah ≥ 0.95 dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*
- g. CFI (*Comparative Fit Index*), di mana bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0.95$.

Dengan demikian indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti Tabel 3.8. berikut ini.

Tabel 3.8
Indeks Pengujian Kelayakan Model

Goodness fo Fit Index	Cut-Off Value
X ² – Chi-Square	≤ 299.4165
Significanced Probabilitas	≥ 0.01
RMSEA	≥ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN/DF	≥ 2.00
TLI	≥ 0.95
DFI	≥ 0.95

Sumber : Ferdinand (2000, p. 59)

3.5.7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Tahap akhir ini adalah melakukan interpretasi dan modifikasi bagi model-model yang tidak memenuhi syarat-syarat pengujian. Hair et al. (1995) dalam Ferdinand (2000,p. 62) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model tersebut. Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 1%. Bila jumlah residual lebih besar dari 1% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar (yaitu ≥ 2.58) maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai *residual value* yang lebih besar dari 2.58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 1%.

3.6. Kesimpulan Bab III

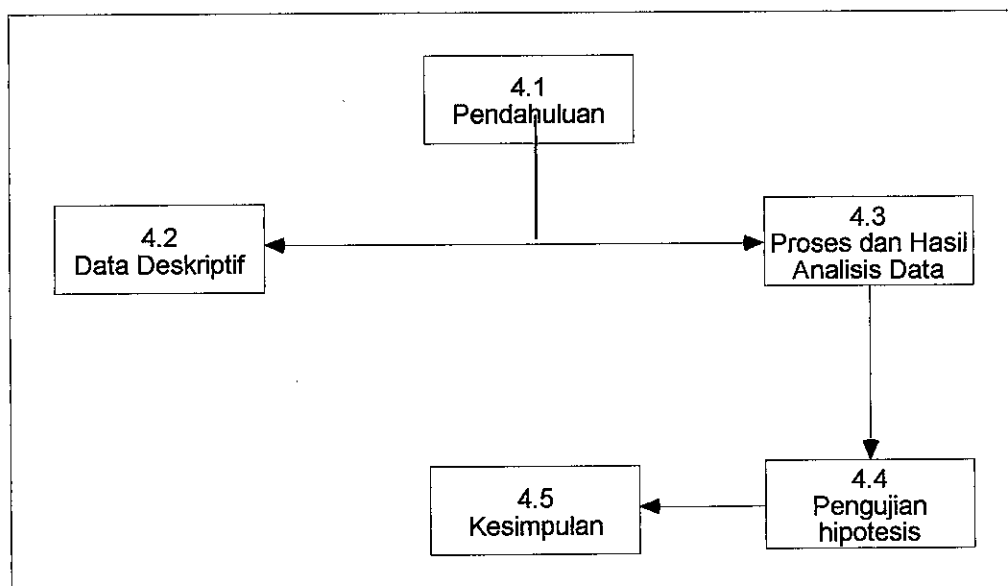
Bab ini menjelaskan metode penelitian yang dikembangkan dalam penelitian ini. Disain penelitian dan metode pengumpulan data telah diuraikan. Prosedur penentuan responden telah digambarkan dan proses pengukuran telah disajikan.

BAB IV ANALISIS DATA

4.1. Pendahuluan

Dalam bab ini akan disajikan profil dari data penelitian dan proses menganalisis data-data yang telah diperoleh untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah diajukan pada bab II dan bab III. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah confirmatory faktor analysis dan full model dari Structural Equation Modeling (SEM) dengan tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria goodness-of-fit. Outline Bab IV disajikan dalam Gambar 4.1 berikut :

**GAMBAR 4.1
Out line Bab IV**



Sumber : dikembangkan oleh peneliti dalam tesis ini (2003)

4.2. Data Deskriptif

Pada bagian ini akan dijelaskan data deskriptif yang diperoleh dari responden, yang dalam hal ini adalah manajer yang bekerja pada perusahaan perbankan di Semarang dan Salatiga. Responden yang ditentukan sebanyak 100 orang dengan kriteria dan syarat-syarat tertentu, seperti yang telah diuraikan pada Bab III.

TABEL 4.1
Statistik Deskriptif : Karakteristik Responden

		Jumlah	Persentase
Ukuran Sample		100	100
Jenis Kelamin	Pria	87	87
	Wanita	13	13
Jabatan	Manajer	100	100
Pendidikan Terakhir	S1	76	76
	S2	24	24

Sumber : Data primer diolah (2003)

Dari 100 responden, jumlah responden pria sebesar 87 % dan jumlah responden wanita 13 %. Sedangkan untuk tingkat pendidikan sebagian besar responden memiliki pendidikan S1 sejumlah 76 % dan yang berpendidikan S2 24 %.

Industri perbankan yang ada dikota Semarang dan Salatiga, ternyata mempunyai potensi yang relatif besar dikarenakan dari letak geografis dan perkembangan masyarakat yang mulai menyadari manfaat dari industri perbankan bagi pengembangan usahanya. Terdapat 364 bank yang terdiri dari 37 bank dikota Salatiga dan 327 bank dikota Semarang yang tentu memberikan kontribusi yang cukup signifikan dalam mendukung perkembangan dunia usaha dan penekanan angka pengangguran yang pada akhirnya akan meningkatkan kesejahteraan secara keseluruhan.

4.3. Proses dan Hasil Analisis Data

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) yang terdiri dari tujuh tahap yaitu:

1. Pengembangan model berdasarkan teori

Model teoritis dari penelitian ini telah digambarkan dalam Gambar 2.3 pada Bab II. Model penelitian tersebut terdiri dari 15 indikator untuk menguji adanya hubungan kausalitas antara orientasi pasar, orientasi teknologi, orientasi lingkungan.

2. Pengembangan diagram alur (path diagram)

Diagram alur untuk pengujian model penelitian ini telah digambarkan pada Gambar 3.2. pada Bab III yang dibuat berdasarkan Kerangka Pemikiran Teoritis pada Gambar 2.3 pada Bab II

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Persamaan untuk model ini telah disusun seperti yang telah dijelaskan pada tabel 3.6 dan 3.7 pada Bab III.

4. Memilih matriks input dan estimasi model

Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks varians/kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi. Penelitian ini menggunakan 100 responden yang merupakan populasi dari manajer yang bekerja pada perusahaan perbankan di kota Semarang dan Salatiga. Program komputer yang digunakan adalah Amos 4.01 dengan maximum likelihood estimation.

UPT-PUSTAK-UNDIP

5. Menganalisis apakah model dapat diidentifikasi

Problem identifikasi model pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Gejala-gejala problem identifikasi antara lain :

- Standard error pada suatu atau beberapa koefisien sangat besar.
- Muncul angka-angka yang aneh seperti varians error yang negatif
- Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi (>0.90).

6. Evaluasi kriteria Goodness-of-fit

Pengujian kesesuaian model dilakukan melalui telaah terhadap kriteria goodness of fit seperti yang telah diuraikan pada Bab III. Secara singkat kriteria indeks pengujian kelayakan model (goodness of fit) seperti terlihat dalam tabel 4.3 berikut.

Tabel 4.3
Indeks Pengujian Kelayakan Model
(Goodness-of-fit Indices)

Goodness of fit Indices	Cut-off Value
X^2 – Chi-square	Diharapkan kecil
Significancy Probability	≥ 0.01
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN/DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

Sumber : Ferdinand (2000, p.59)

7. Interpretasi dan modifikasi model

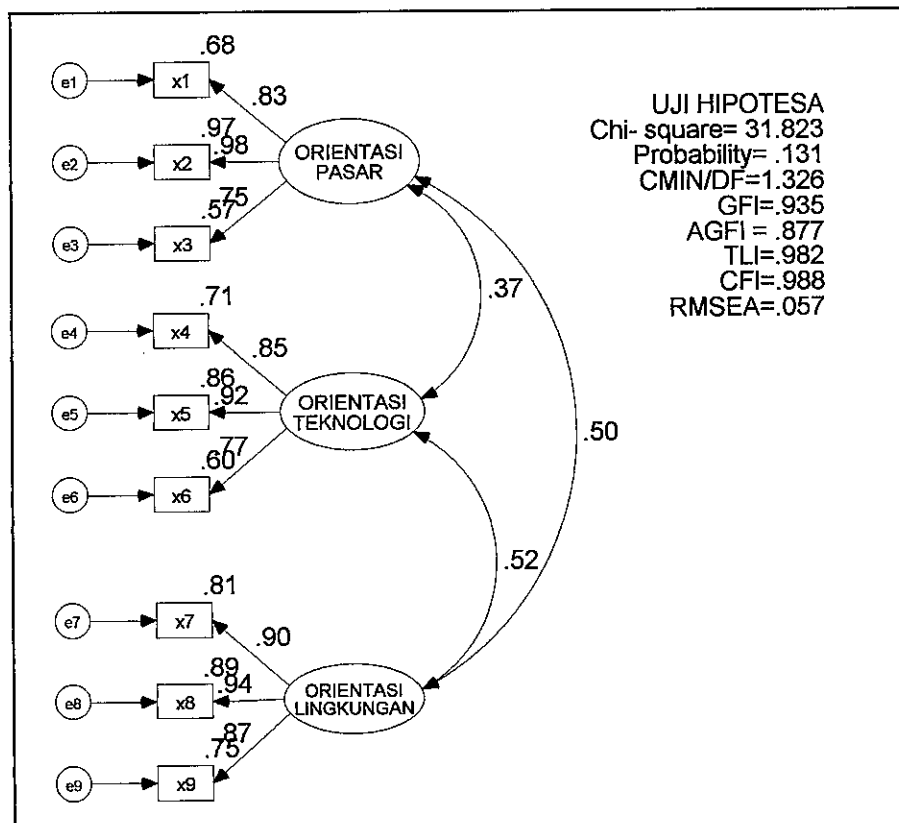
Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian.

4.3.1. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

4.3.1.1. Analisis Faktor Konfirmatori 1

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori 1 meliputi variabel-variabel Orientasi Pasar, Orientasi Teknologi dan Orientasi Lingkungan. Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada Gambar 4.2 dan Tabel 4.4 berikut ini.

Gambar 4.2
Analisis Faktor Konfirmatori Orientasi Pasar,
Orientasi Teknologi, Orientasi Lingkungan



Sumber : Data penelitian yang diolah , 2003

Keterangan :

- | | | |
|----------------|---|-------------------------|
| X ₁ | : | Orientasi pesaing |
| X ₂ | : | Orientasi pelanggan |
| X ₃ | : | koordinasi antar fungsi |
| X ₄ | : | Teknologi produk |
| X ₅ | : | teknologi proses |
| X ₆ | : | Teknologi manajemen |

- X_7 : Orientasi publik
 X_8 : Orientasi sosial
 X_9 : Orientasi pemikiran lingkungan

Tabel 4.4
Standardized Regression Weight Orientasi Pasar, Orientasi Teknologi,
Orientasi Lingkungan

Regression Weights								Standardized Regression Weights
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	
x3	<--	OP	1.000					0.752
x2	<--	OP	1.255	0.140	8.955	0.000	par-1	0.985
x1	<--	OP	1.212	0.137	8.819	0.000	par-2	0.827
x6	<--	OT	1.000					0.774
x5	<--	OT	1.320	0.139	9.498	0.000	par-3	0.925
x4	<--	OT	1.207	0.135	8.921	0.000	par-4	0.845
x9	<--	OL	1.000					0.868
x8	<--	OL	1.249	0.092	13.538	0.000	par-5	0.941
x7	<--	OL	1.239	0.099	12.521	0.000	par-6	0.900

Sumber : Data penelitian yang diolah (2003)

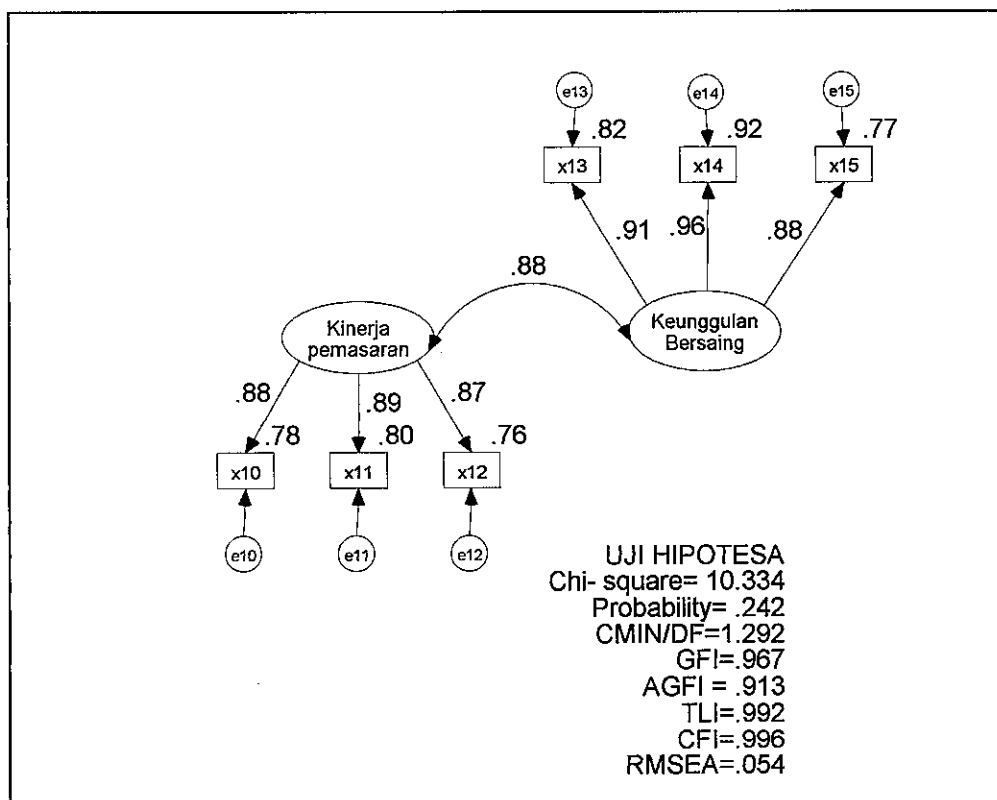
Dari hasil analisis ini dapat dilihat bahwa setiap indikator-indikator dari masing-masing konstruk memiliki nilai loading faktor (koefisien λ) atau regression weight atau standardized estimate yang signifikan dengan nilai Critical Ratio atau $C.R. \geq 2.58$ pada tingkat signifikansi 0.01. Dengan demikian semua indikator dapat diterima. Sehubungan dengan tingkat atau koefisien korelasi yang tinggi diantara variabel-variabel faktor-faktor Kinerja Pemasaran hal ini belum tentu menunjukkan korelasi-kausal yang tinggi di antara ketiga variabel tersebut. Ditambah dengan nilai p yang secara keseluruhan ≤ 0.05 , menunjukkan bahwa pada dasarnya ketiga variabel tersebut masih dapat dikatakan memiliki independensi di antara satu variabel dengan yang lain.

Disebutkan oleh Kartono (1990, p. 359), bahwa kenyataan yang menampilkan adanya korelasi yang “tinggi” itu belum tentu membuktikan adanya hubungan sebab akibat atau korelasi-kausal. Sebab, *sungguhpun semua rangkaian sebab akibat itu pasti menunjukkan adanya korelasi, namun tidak semua korelasi menunjukkan adanya peristiwa sebab-akibat.*

4.3.1.2. Analisis Faktor Konfirmatori 2

Konfirmatori 2 adalah pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten atau konstruk laten dalam model penelitian, yaitu konstruk Kinerja Pemasaran dan Keunggulan Bersaing. Unidimensionalitas dari dimensi-dimensi ini diuji melalui analisis faktor konfirmatori yang hasil-hasilnya dapat dilihat pada Gambar 4.3 dan Tabel 4.5 berikut ini

GAMBAR 4.3
ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI
KINERJA PEMASARAN DAN KEUNGGULAN BERSAING



Sumber : Data penelitian yang diolah (2003)

Keterangan:

X ₁₀	:	Efektifitas perusahaan
X ₁₁	:	Pertumbuhan penjualan
X ₁₂	:	Pertumbuhan keuntungan
X ₁₃	:	Porsi pasar
X ₁₄	:	Posisi keuangan
X ₁₅	:	Posisi persaingan

TABEL 4.5
STANDARDIZED REGRESSION WEIGHT
KINERJA PEMASARAN DAN KEUNGGULAN BERSAING

Regression Weights			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	Standardized Regression Weights
x12	<--	KP	1.000					0.873
x11	<--	KP	1.027	0.083	12.374	0.000	par-1	0.892
x10	<--	KP	0.949	0.080	11.895	0.000	par-2	0.882
x13	<--	KB	1.000					0.907
x14	<--	KB	1.085	0.065	16.707	0.000	par-3	0.958
x15	<--	KB	0.876	0.065	13.435	0.000	par-4	0.878

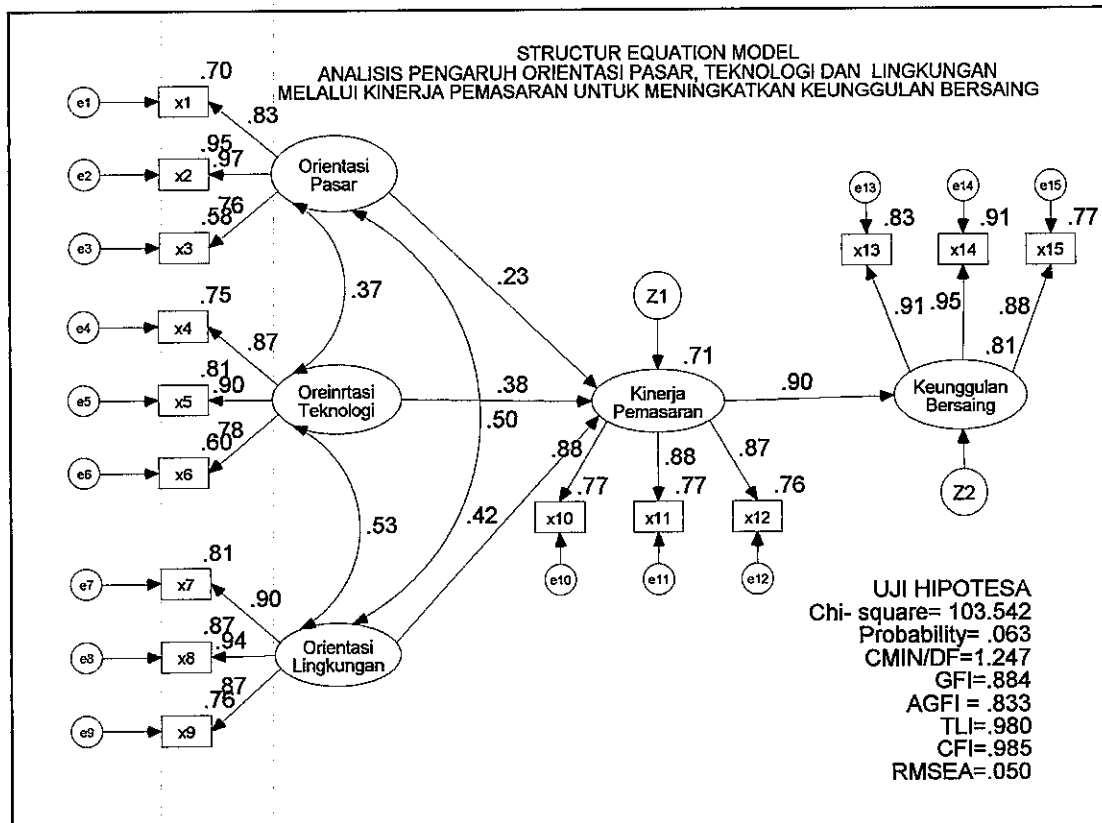
Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

Dari hasil analisis ini dapat dilihat bahwa setiap indikator-indikator dari masing-masing konstruk memiliki nilai loading faktor (koefisien λ) atau regression weight atau standardized estimate yang signifikan dengan nilai Critical Ratio atau C.R. $\geq 2,58$ dengan tingkat signifikansi 0.01 dengan demikian semua indikator dapat diterima, termasuk indikator-indikator variabel Kinerja Pemasaran.

4.3.2. *Struktural Equation Modeling* (SEM)

Setelah model dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang fit tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga full model SEM dapat dianalisis. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada Gambar 4.4 dan Tabel 4.6 berikut ini.

GAMBAR 4.4



Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

Keterangan

- X₁: Orientasi pesaing
- X₂: Orientasi pelanggan
- X₃: Koordinasi antar fungsi
- X₄: Teknologi produk
- X₅: Teknologi proses
- X₆: Teknologi manajemen
- X₇: Orientasi publik
- X₈: Orientasi social
- X₉: Orientasi pemikiran lingkungan
- X₁₀: Efektifitas perusahaan
- X₁₁: Pertumbuhan penjualan
- X₁₂: Pertumbuhan keuntungan
- X₁₃: Porsi pasar
- X₁₄: Posisi keuangan
- X₁₅: Posisipersain

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat signifikansi terhadap *Chi-square* model sebesar 0.063. Indeks GFI, AGFI, TLI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun GFI dan AGFI diterima secara marginal, seperti terlihat pada Tabel 4.6 berikut ini.

TABEL 4.6
STANDARDIZED REGRESSION WEIGHTS FULL MODEL

Regression Weights			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	Standardized Regression Weights
								Estimasi
KP	<--	OT	0.524	0.125	4.175	0.000	par-11	0.385
KP	<--	OL	0.401	0.089	4.506	0.000	par-14	0.418
KP	<--	OP	0.262	0.090	2.903	0.004	par-16	0.233
KB	<--	KP	1.075	0.101	10.644	0.000	par-12	0.899
x3	<--	OP	1.000					0.764
x2	<--	OP	1.220	0.129	9.443	0.000	par-1	0.973
x1	<--	OP	1.204	0.133	9.030	0.000	par-2	0.835
x6	<--	OT	1.000					0.777
x5	<--	OT	1.282	0.133	9.640	0.000	par-3	0.901
x4	<--	OT	1.236	0.138	8.982	0.000	par-4	0.868
x9	<--	OL	1.000					0.874
x8	<--	OL	1.232	0.090	13.705	0.000	par-5	0.935
x7	<--	OL	1.233	0.097	12.728	0.000	par-6	0.902
x12	<--	KP	1.000					0.872
x11	<--	KP	1.012	0.083	12.158	0.000	par-7	0.878
x10	<--	KP	0.947	0.079	12.025	0.000	par-8	0.879
x13	<--	KB	1.000					0.910
x14	<--	KB	1.077	0.064	16.829	0.000	par-9	0.955
x15	<--	KB	0.874	0.064	13.561	0.000	par-10	0.879

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

Tabel 4.7
Indeks Pengujian Kelayakan *Structural Equation Modeling*
Analisis Pengaruh Orientasi Pasar, Teknologi dan Lingkungan
melalui Kinerja Pemasaran Untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing.

Goodness of fit indices	Cut-off value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
X ² – Chi-square	≤ 103.0751	103.542	Baik
Significancy Probability	≥ 0.01	0.063	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.050	Baik
GFI	≥ 0.90	0.884	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0.833	Marginal
CMIN/DF	≤ 2.00	1.247	Baik
TLI	≥ 0.95	0.980	Baik
CFI	≥ 0.95	0.985	baik

Sumber: Data penelitian yang diolah 2003.

4.3.3. Evaluasi Normalitas Data

Normalitas univariate dan multivariate data yang digunakan dalam analisis ini dapat diuji normalitasnya seperti disajikan dalam Tabel 4.8. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria Critical Ratio sebesar ± 2.58 pada tingkat signifikansi 0.01 (1%), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada data yang menyimpang. Uji normalitas data untuk setiap indikator terbukti normal. Jadi data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki sebaran yang normal.

TABEL 4.8
NORMALITAS DATA

Assessment of normality						
	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x15	2.000	9.000	-0.620	-2.530	-0.338	-0.689
x14	1.000	9.000	-0.528	-2.156	-0.435	-0.888
x13	2.000	9.000	-0.613	-2.501	-0.302	-0.617
x10	3.000	9.000	-0.304	-1.242	-0.466	-0.951
x11	2.000	9.000	-0.414	-1.689	-0.418	-0.854
x12	3.000	9.000	-0.507	-2.069	-0.747	-1.525
x7	2.000	9.000	-0.201	-0.823	-0.701	-1.430
x8	2.000	9.000	-0.078	-0.317	-0.978	-1.997
x9	2.000	9.000	-0.152	-0.621	-0.434	-0.887
x4	3.000	9.000	-0.586	-2.391	0.106	0.215
x5	3.000	9.000	-0.332	-1.354	-0.530	-1.082
x6	4.000	9.000	-0.210	-0.855	-0.627	-1.280
x1	2.000	9.000	0.089	0.361	-0.646	-1.319
x2	2.000	8.000	0.011	0.043	-0.500	-1.021
x3	1.000	8.000	-0.199	-0.811	-0.555	-1.134
Multivariate					-6.129	-1.357

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

4.3.4. Evaluasi Outliers

Outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi. Adapun *outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers*.

Univariate Outliers

Deteksi terhadap adanya *univariate outliers* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standard score* atau biasa yang disebut *z-score*, yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan standard deviasi sebesar 1.00 (Ferdinand, 2000. p.94). pengujian *univariate outliers* ini dilakukan per konstruk variabel dengan program SPSS 11.00, pada menu *Descriptive Statistic-Descriptives*. Observasi data yang memiliki nilai *z-score* ≥ 3.0 akan dikategorikan sebagai *outliers*. Hasil pengujian *Univariate outliers* pada Tabel 4.9 berikut ini menunjukkan tidak adanya *univariate outliers*.

Table 4.9
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	100	-1.81698	2.20797	.0000000	1.0000000
Zscore(X2)	100	-2.11794	1.85320	.0000000	1.0000000
Zscore(X3)	100	-2.79654	1.64241	.0000000	1.0000000
Zscore(X4)	100	-2.59436	1.64710	.0000000	1.0000000
Zscore(X5)	100	-2.68701	1.55563	.0000000	1.0000000
Zscore(X6)	100	-2.03251	1.87617	.0000000	1.0000000
Zscore(X7)	100	-2.09589	1.53561	.0000000	1.0000000
Zscore(X8)	100	-2.17414	1.59293	.0000000	1.0000000
Zscore(X9)	100	-2.50336	1.83415	.0000000	1.0000000
Zscore(X10)	100	-2.22334	1.89395	.0000000	1.0000000
Zscore(X11)	100	-2.68041	1.80832	.0000000	1.0000000
Zscore(X12)	100	-2.11474	1.75369	.0000000	1.0000000
Zscore(X13)	100	-2.48340	1.45850	.0000000	1.0000000
Zscore(X14)	100	-2.94435	1.44202	.0000000	1.0000000
Zscore(X15)	100	-2.55692	1.79793	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	100				

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

4.3.5. Evaluasi atas *Multicollinearity* dan *Singularity*

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolinearitas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matrik kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengidentifikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (ferdinand, 2000.p.105).

Pada penelitian ini, nilai determinan dari matrik kovarians sampelnya adalah sebesar 4.4702e-001 dan angka tersebut jauh dari nol. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas dalam data ini. Dengan demikian data ini layak digunakan.

4.3.6. Pengujian terhadap Nilai Residual

Pengujian terhadap nilai residual mengidentifikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah ± 2.58 pada taraf signifikan 1%. Sedangkan standar residual yang diolah dengan menggunakan program AMOS dapat dilihat dalam tabel 4.10 berikut ini. Jadi dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan karena nilai residualnya ± 2.58 .

TABEL 4.10
Standardized Residual Covariances

Standardized Residual Covariances							
	x15	x14	x13	x10	x11	x12	x7
x15	0.000						
x14	0.007	0.000					
x13	-0.020	0.002	0.000				
x10	0.007	0.166	-0.259	0.000			
x11	-0.205	-0.054	-0.131	0.074	0.000		
x12	-0.009	-0.316	0.024	-0.043	0.220	0.000	
x7	0.872	0.568	0.695	-0.198	-0.096	-0.048	0.000
x8	0.164	0.538	0.534	-0.325	-0.479	-0.254	0.014
x9	0.788	1.058	0.769	0.160	-0.540	0.166	-0.078
x4	0.279	0.200	0.880	0.278	0.366	0.558	0.407
x5	-0.136	-0.616	-0.227	0.014	-0.382	-0.086	0.111
x6	0.501	-0.215	0.150	-0.162	-0.442	-0.119	0.096
x1	-0.538	-0.786	0.298	-0.909	-0.761	-0.843	-0.839
x2	0.120	0.065	0.838	-0.051	-0.058	-0.005	0.265
x3	0.757	0.754	1.020	0.539	0.822	0.483	0.600
	x8	x9	x4	x5	x6	x1	x2
x8	0.000						
x9	0.031	0.000					
x4	-0.069	-0.205	0.000				
x5	-0.021	-0.159	-0.019	0.000			
x6	-0.134	-0.067	-0.183	0.170	0.000		
x1	-0.920	-0.720	-0.722	-1.054	-1.398	0.000	
x2	0.147	-0.184	0.279	0.411	-0.746	0.017	0.000
x3	-0.119	0.288	0.653	-0.367	-0.144	0.193	-0.054
x3							
x3	-0.000						

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

4.3.7. Uji Reliability dan Variance Extract

4.3.7.1. Uji Realibility

Pada dasarnya uji realibilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas data SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut:

Rumus 2
Construct-reliabilitas

$$\text{Construct-Reliability} = \frac{(\sum \text{std. loading})^2}{(\sum \text{std. loading})^2 + \sum \epsilon_j} \quad (2)$$

Sumber: Ferdinand (2000, p.6)

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari satandarized loading untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\sum \epsilon_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - \text{reliabilitas indikator}$. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah ≥ 0.7

Hasil *standard loading* data :

Orientasi pasar	= 0.83 + 0.97 + 0.76 = 2.56
Orientasi teknologi	= 0.87 + 0.90 + 0.78 = 2.55
Orientasi lingkungan	= 0.90 + 0.94 + 0.87 = 2.71
Kinerja Pemasaran	= 0.88 + 0.88 + 0.87 = 2.63
Keunggulan Bersaing	= 0.91 + 0.95 + 0.88 = 2.74

Hasil *measurement error* data :

Orientasi pasar	= 0.70 + 0.95 + 0.58 = 2.23
Orientasi teknologi	= 0.75 + 0.81 + 0.60 = 2.16
Orientasi lingkungan	= 0.81 + 0.87 + 0.76 = 2.44
Kinerja Pemasaran	= 0.77 + 0.77 + 0.76 = 2.30
Keunggulan Bersaing	= 0.83 + 0.91 + 0.77 = 2.51

Perhitungan reliabilitas data :

$$\text{Orientasi pasar} = \frac{(2.56)^2}{(2.56)^2 + 2.23} = 0.74$$

$$\text{Orientasi teknologi} = \frac{(2.55)^2}{(2.55)^2 + 2.16} = 0.75$$

$$\text{Orientasi lingkungan} = \frac{(2.71)^2}{(2.71)^2 + 2.44} = 0.75$$

$$\text{Kinerja Pemasaran} = \frac{(2.63)^2}{(2.63)^2 + 2.30} = 0.75$$

$$\text{Keunggulan Bersaing} = \frac{(2.74)^2}{(2.74)^2 + 2.51} = 0.74$$

Berdasarkan hasil pengukuran reliabilitas data diperoleh nilai reliabilitas data dalam penelitian ini memiliki nilai ≥ 0.7 . Dengan demikian penelitian ini dapat diterima. *RHL-Scale* yang digunakan sebagai indikator untuk mengukur konstruk keunggulan bersaing ternyata memiliki keandalan yang baik.

4.3.7.2. *Variance Extract*

Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varian dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang dapat diterima adalah ≥ 0.50 . Disebutkan oleh Ferdinand (2000, p.61), rumus yang digunakan untuk menghitung *variance extract* adalah:

Rumus 3 ***Variance Extract***

$$\text{Variance - Extract} = \frac{\sum \text{std. loading}^2}{\sum \text{std. loading}^2 + \sum \epsilon_j} \text{-----(3)}$$

Sumber : Ferdinand (2000, p.61)

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- ϵ_j adalah *measurement error* dari tiap indikator.

Hasil *square standardized loading data* :

$$\begin{aligned}\text{Orientasi pasar} &= (0.83)^2 + (0.97)^2 + (0.76)^2 = 2.21 \\ \text{Orientasi teknologi} &= (0.87)^2 + (0.90)^2 + (0.78)^2 = 2.17 \\ \text{Orientasi lingkungan} &= (0.90)^2 + (0.94)^2 + (0.87)^2 = 2.45 \\ \text{Kinerja Pemasaran} &= (0.88)^2 + (0.88)^2 + (0.87)^2 = 2.31 \\ \text{Keunggulan Bersaing} &= (0.91)^2 + (0.95)^2 + (0.88)^2 = 2.51\end{aligned}$$

Perhitungan *variance extract data*:

$$\begin{aligned}\text{Orientasi pasar} &= \frac{2.21}{2.21 + 2.23} = 0.50 \\ \text{Orientasi teknologi} &= \frac{2.17}{2.17 + 2.16} = 0.50 \\ \text{Orientasi lingkungan} &= \frac{2.45}{2.45 + 2.44} = 0.50 \\ \text{Kinerja Pemasaran} &= \frac{2.31}{2.31 + 2.30} = 0.50 \\ \text{Keunggulan Bersaing} &= \frac{2.51}{2.51 + 2.51} = 0.50\end{aligned}$$

Hasil pengukuran *variance extract* dapat diterima karena memenuhi persyaratan ≥ 0.50 sehingga konstruk-konstruk dalam penelitian ini dapat diterima. Secara keseluruhan hasil perhitungan uji reliabilitas dan *variance extract data* penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.11 berikut.

TABEL 4.11
Hasil Perhitungan *Reliability* dan *Variance Extract*

Variabel	Reliability	Variance Extract
Orientasi pasar	0.74	0.50
Orientasi teknologi	0.75	0.50
Orientasi lingkungan	0.75	0.50
Kinerja Pemasaran	0.75	0.50
Keunggulan Bersaing	0.74	0.50

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

4.4. Pengujian Hipotesis

Dari hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmasi dan *Structural Equation Modeling*, maka model dalam penelitian ini dapat diterima, seperti terlihat dalam Gambar 4.3. Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria *goodness of fit* dimana Chi-square = 103.542 Probabilitas= 0.063 CMIN/DF= 1.247 AGFI= 0.833 GFI= 0.884 TLI= 0.980 CFI= 0.985 RMSEA= 0.050, seperti yang telah diuraikan dalam tabel 4.5. selanjutnya berdasarkan model *fit* ini akan dilakukan pengujian terhadap empat hipotesis yang dalam penelitian ini.

4.4.1. Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis 1

Semakin tinggi Kinerja Pemasaran, semakin tinggi keunggulan bersaing.

Kinerja Pemasaran dibentuk oleh indikator-indikator efektifitas perusahaan, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan keuntungan. Dan keunggulan bersaing dibentuk oleh indikator-indikator porsi pasar, posisi keuangan, posisi persaingan.

Parameter estimasi antara Kinerja Pasar dengan Keunggulan Bersaing menunjukkan hasil yang signifikan dengan $C.R = 10.644$ atau $C.R \geq 2.58$ dengan taraf signifikansi sebesar 0.01 (1%). Dengan demikian hipotesis 4 dapat diterima.

4.4.2. Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis 2

Semakin tinggi Orientasi pasar , semakin tinggi Kinerja Pemasaran

Orientasi pasar dibentuk oleh indikator-indikator orientasi pesaing, orientasi pelanggan, koordinasi antar fungsi. Kinerja Pemasaran dibentuk oleh indikator-indikator efektifitas perusahaan, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan keuntungan.

Parameter estimasi antara Kualitas dengan Kinerja Pemasaran menunjukkan hasil yang signifikan dengan $C.R = 2.903$ atau $C.R \geq 2.58$ dengan taraf signifikansi sebesar 0.01 (1%). Dengan demikian hipotesis 1 dapat diterima.

4.4.3. Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis 3

Semakin tinggi orientasi teknologi, semakin tinggi Kinerja Pemasaran.

Orientasi teknologi dibentuk oleh indikator-indikator teknologi produk, teknologi proses, teknologi manajemen . Kinerja Pemasaran dibentuk oleh indikator-indikator efektifitas perusahaan, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan keuntungan.

Parameter estimasi antara orientasi teknologi dengan kinerja pemasaran menunjukkan hasil yang signifikan dengan $C.R = 4.175$ atau $C.R \geq 2.58$ dengan taraf signifikansi sebesar 0.01 (1%). Dengan demikian hipotesis 2 dapat diterima.

4.4.4. Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis 4

Semakin tinggi orientasi lingkungan, semakin tinggi Kinerja Pemasaran.

Orientasi lingkungan dibentuk oleh indikator-indikator orientasi publik, orientasi sosial, dan orientasi pemikiran lingkungan. Dan Kinerja Pemasaran dibentuk oleh indikator-indikator efektifitas perusahaan, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan keuntungan.

Parameter estimasi antara Orientasi lingkungan dengan Kinerja Pemasaran menunjukkan hasil yang signifikan dengan $C.R = 4.506$ atau $C.R \geq 2.58$ dengan taraf signifikansi sebesar 0.01 (1%). Dengan demikian hipotesis 3 dapat diterima.

Tabel 4.12
Kesimpulan Hipotesis

Hipotesa	Hasil Uji
Semakin tinggi Kinerja Pemasaran, semakin tinggi keunggulan bersaing	Diterima
Semakin tinggi orientasi pasar, semakin tinggi Kinerja Pemasaran	Diterima
Semakin tinggi orientasi teknologi, semakin tinggi Kinerja Pemasaran	Diterima
Semakin tinggi orientasi lingkungan, semakin tinggi Kinerja Pemasaran	Diterima

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2001

4.5. Kesimpulan Bab IV

Pada bab ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap 4 hipotesis penelitian sesuai model teoritis yang telah diuraikan pada bab II. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua hipotesis dapat diterima. Model teoritis telah diuji dengan kriteria *goodness of fit* dan mendapatkan hasil yang baik. Selanjutnya uraian mengenai kesimpulan dan implikasi kebijakan atas diterimanya hipotesis-hipotesis tersebut akan dijelaskan dalam bab V.

BAB V

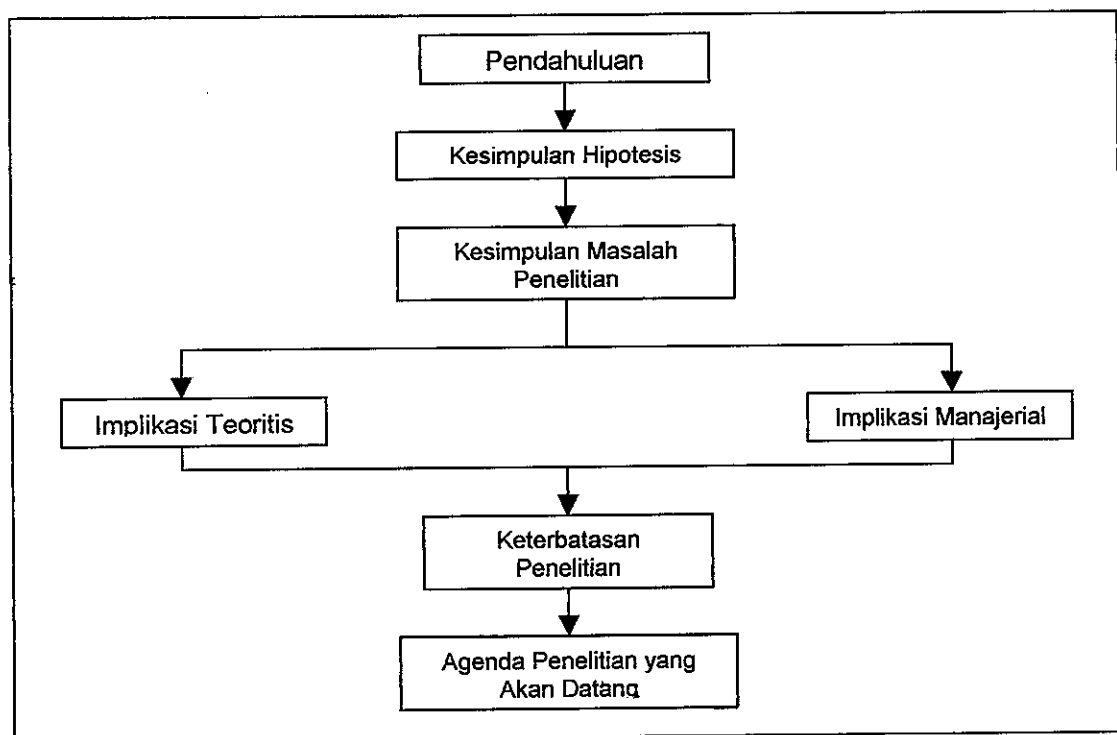
KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Pendahuluan

Penelitian ini merupakan studi tentang pengaruh orientasi pasar, teknologi, lingkungan, melalui kinerja pemasaran untuk meningkatkan keunggulan bersaing. Setelah pengumpulan data dilakukan, maka dilanjutkan dengan pengolahan data dan analisis data. Pada bab V ini merupakan kesimpulan atas penelitian yang dilakukan. Kesimpulan diambil atas hipotesis yang dibuktikan, masalah penelitian, implikasi teoritis, implikasi kebijakan manajemen, keterbatasan penelitian, dan agenda penelitian yang akan datang.

Secara visual, pembahasan bab V secara garis besar adalah sebagai berikut :

GAMBAR 5.1
Out line Bab V



Konsep budaya perusahaan yang dijadikan sebagai bagian dari manajemen perusahaan, beberapa bukti menunjukkan bahwa budaya perusahaan memberikan kontribusi dalam menciptakan kesuksesan sebuah perusahaan dalam rangka melakukan adaptasi terhadap lingkungan eksternal perusahaan yang tak menentu (Fritz, 1996).

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa orientasi pasar dan kinerja pemasaran mempunyai hubungan yang positif. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh para peneliti dan praktisi pemasaran membuktikan bahwa lingkungan yang competitive dapat mempengaruhi hubungan orientasi pasar dengan kinerja pemasaran, tetapi belum ditemukannya pengukuran yang valid atas orientasi pasar pengaruhnya terhadap kinerja pemasaran (Slater & Narver, 1990).

Penelitian yang dilakukan (Capon, 1987) menunjukkan bahwa perusahaan yang berorientasi teknologi dalam strategi pemasarannya akan memberikan kontribusi positif dalam meningkatkan kinerja pemasarannya. Hal ini dikarenakan orientasi teknologi memberikan pengaruh terhadap keputusan-keputusan strategis perusahaan didalam meningkatkan keunggulan bersaing.

Bagaimana lingkungan yang competitive berpengaruh kuat didalam budaya perusahaan, penelitian yang dilakukan oleh (Slater & Narver, 1994) yang menemukan orientasi lingkungan dalam jangka panjang akan memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja pemasaran dalam menghadapi kondisi lingkungan yang sering tak menentu. Peneliti percaya bahwa lingkungan akan

bersifat penuh resiko untuk seorang manajer dalam mencoba melakukan penyesuaian antara orientasi lingkungan dengan kinerja pemasaran.

Strategi competitive yang efektif bermula dari ketepatan waktu, hasil diaknosis yang dapat dipertanggungjawabkan dan keuntungan prospektif dari kegiatan bisnis dari pasar yang dilayani (Day & Wesley, 1988). Mereka menemukan adanya hubungan yang positif antara kinerja pemasaran dengan keunggulan bersaing didalam penelitiannya. (Pelham, 1997) menunjukkan bahwa keterbatasan pilihan strategi didalam perusahaan kecil daripada perusahaan besar. Dikarenakan perusahaan yang kecil mempunyai keterbatasan-keterbatasan seperti dalam hal keuangan, kemampuan dan menekan biaya untuk menciptakan keunggulan bersaing.

Berdasarkan telaah pustaka yang diuraikan dalam bab II, dikembangkan 4 hipotesis terkait dengan masalah penelitian yaitu :

- Adanya pengaruh kinerja pemasaran terhadap keunggulan bersaing
- Adanya pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran
- Adanya pengaruh orientasi teknologi terhadap kinerja pemasaran
- Adanya pengaruh orientasi lingkungan terhadap kinerja pemasaran

Untuk menguji hipotesis-hipotesis tersebut, maka populasi data yang digunakan dalam penelitian ini adalah 100 manajer pemasaran dari industri perbankan yang ada di kota Semarang dan Salatiga yang berjumlah 364 manajer pemasaran.

Teknik analisis SEM digunakan untuk menguji 4 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Data yang digunakan dapat diterima dan telah memenuhi asumsi-asumsi SEM seperti : jumlah responden, normalitas data, dan outliers. Model yang diajukan juga dapat diterima dan telah melalui tahap pengujian terhadap goodness-of-fit. Analisis faktor konfirmatori telah dilakukan dengan hasil yang baik dan diikuti dengan analisis SEM pada *full model* . Model keseluruhan terdiri dari 15 indikator dan 5 variabel laten. Pengujian terhadap model keseluruhan menunjukkan penerimaan pada tingkat marjinal dengan angka chi-square = 103.542; probability = 0.063; GFI = 0.884; AGFI = 0.833; TLI = 0.980; CFI = 0.985; Cmin/df = 1.247; dan RMSEA = 0.050. Angka GFI dan AGFI menunjukkan tingkat penerimaan yang marjinal. Nilai c.r. hipotesis 1 = 2.903; nilai c.r. hipotesis 2 = 4.175; nilai c.r. hipotesis 3 = 4.506; nilai c.r. hipotesis 4 = 10.644 untuk hipotesis 1 sampai 4 menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai c.r. ≥ 2.58 .

5.2. Kesimpulan Hipotesis

5.2.1. Kinerja Pemasaran → Keunggulan Bersaing

Hipotesis 1 yang berbunyi, "Semakin tinggi kinerja pemasaran, semakin tinggi keunggulan bersaing." Kinerja pemasaran akan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing sering disebut sebagai posisi organisasi yang unik terhadap pesaingnya. Keunggulan bersaing dapat diperoleh sebagian besar dari sumberdaya dan modal. sumberdaya yang

dimaksud adalah kekuatan dan kelemahan kinerja pemasaran, sedangkan modal diartikan sebagai kemampuan perusahaan didalam mengelola sumberdaya yang dimiliki untuk bekerjasama seperti tim kerja dalam satu departemen. atau dengan kata lain tinggi rendahnya keunggulan bersaing dipengaruhi oleh tinggi rendahnya Kinerja Pemasaran Mark Colgate (1998,P.80).

5.2.2. Orientasi Pasar → Kinerja Pemasaran

Hipotesis 2 yang berbunyi,"Semakin tinggi orientasi pasar, semakin tinggi kinerja pemasaran." Orientasi pasar sebagai budaya perusahaan yang paling efektif dan efisien untuk menciptakan perilaku yang diciptakan dari nilai superior untuk pembeli dan kinerja superior bagi untuk perusahaan, hal ini menunjukkan bahwa orientasi pasar merupakan bagian penting dari budaya perusahaan yang memiliki kontribusi yang positif terhadap kinerja pemasaran (Slater dan Narver, 1990).

Dari hasil analisis data dalam penelitian ini, disimpulkan bahwa orientasi pasar dipengaruhi oleh orientasi pesaing, orientasi pelanggan, koordinasi antar fungsi. Pengukuran yang dilakukan (Kohli dan Jaworski, 1990) terhadap tiga indikator diatas, mereka menduga tiap – tiap indikator melibatkan informasi yang dihasilkan.

5.2.3. Orientasi Teknologi → Kinerja Pemasaran

Hipotesis 3 yang berbunyi,"Semakin tinggi orientasi teknologi, semakin tinggi kinerja pemasaran." Banklah yang paling sukses dalam

mengimplementasikan teknologi, karena bank mempunyai tanggungjawab lebih besar didalam aktifitas pemasarannya seperti visi yang jelas, sumberdaya yang tersedia, budaya perusahaan yang kuat. Semua ini merupakan syarat mutlak dari bank yang ingin memimpin dimasa yang akan datang. Hal ini membuktikan bahwa orientasi teknologi merupakan bagian penting dari budaya perusahaan yang memiliki hubungan yang positif dengan kinerja pemasaran (Colgate, 1998).



5.2.4. Orientasi Lingkungan → Kinerja Pemasaran

Hipotesis 4 yang berbunyi, "Semakin tinggi orientasi lingkungan, semakin tinggi kinerja pemasaran." Seperti studi yang dilakukan (Fritz, 1996) menemukan bahwa apabila lingkungan dikelola dengan baik akan memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja pemasaran. Sedangkan (Narver dan Slater, 1994) dalam studinya mengenai orientasi lingkungan menemukan bahwa orientasi lingkungan mempengaruhi hubungan orientasi pasar terhadap Kinerja Pemasaran, Mereka juga menguji setiap jenis strategi bisnis sebagai suatu alternatif hubungan yang potensial antara orientasi pasar dengan kinerja pemasaran. Dasar pemikiran hipotesisnya adalah efektivitas orientasi pasar yang bergantung pada faktor-faktor lingkungan.

5.3. Kesimpulan Masalah Penelitian

Penelitian ini disusun sebagai usaha untuk melakukan pengujian terhadap beberapa konsep mengenai variabel orientasi pasar, teknologi, lingkungan, kinerja pemasaran, keunggulan bersaing. Sesuai dengan penjelasan sebelumnya pada bab I yang mengemukakan adanya *research gap* yang menjadi dasar bagi penelitian ini, permasalahan penelitian yang terdapat dalam penelitian ini adalah : bagaimana budaya bisnis perusahaan dapat lebih efektif dan efisien didalam menciptakan nilai keunggulan.

Dari hasil penelitian ini diperoleh dukungan bahwa keunggulan bersaing dipengaruhi oleh kinerja pemasaran, kinerja pemasaran dipengaruhi oleh budaya perusahaan. Walaupun ada beberapa penelitian mengenai hubungan budaya perusahaan dengan keunggulan bersaing dengan hasil berbeda-beda, tetapi perusahaan yang berorientasikan budaya perusahaan akan tetap mendapatkan kinerja yang lebih baik dengan indikasi tumbuhnya porsi pasar. Dimungkinkan juga sebuah perusahaan memerlukan budaya perusahaan karena permintaan pasar yang melebihi persediaan. Bagaimanapun bukti dari negara Selandia Baru menunjukkan bahwa perusahaan yang mempunyai budaya perusahaan akan tumbuh lebih subur pada kondisi yang bergejolak atau tak menentu dibanding dengan perusahaan yang tidak berbudaya perusahaan (Grey et al., 2000).

Dalam penelitian ini diperoleh dukungan yang signifikan untuk memperkuat konsep adanya pengaruh budaya bisnis perusahaan dalam menciptakan keunggulan bersaing melalui Kinerja Pemasaran.

Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, simpulan atas permasalahan penelitian yang didukung oleh bukti-bukti empirik dalam penelitian ini :

- Pada kasus untuk industri perbankan, semakin tinggi kinerja pemasaran akan berdampak pada semakin tingginya keunggulan bersaing. Indikator efektivitas perusahaan dan pertumbuhan penjualan memberikan pengaruh terbesar dalam membentuk konstruk kinerja pemasaran, sehingga dapat dikatakan bahwa efektivitas perusahaan dan pertumbuhan penjualan akan mendorong terbentuknya kinerja pemasaran yang dapat berdampak pada peningkatan keunggulan bersaing.
- Pada kasus untuk industri perbankan, semakin tinggi orientasi pasar akan berdampak pada semakin tingginya kinerja pemasaran. Indikator orientasi pelanggan memberikan pengaruh terbesar dalam membentuk konstruk orientasi pasar, sehingga dapat dikatakan bahwa orientasi pelanggan akan mendorong terbentuknya orientasi pasar yang dapat berdampak pada peningkatan kinerja pemasaran.
- Pada kasus untuk industri perbankan, semakin tinggi orientasi teknologi akan berdampak pada semakin tingginya kinerja pemasaran. Indikator teknologi proses memberikan pengaruh terbesar dalam membentuk konstruk orientasi teknologi, sehingga dapat dikatakan bahwa teknologi proses akan mendorong terbentuknya orientasi teknologi yang dapat berdampak pada peningkatan kinerja pemasaran.
- Pada kasus untuk industri perbankan, semakin tinggi orientasi lingkungan akan berdampak pada semakin tingginya kinerja pemasaran.

Indikator orientasi social memberikan pengaruh terbesar dalam membentuk konstruk orientasi lingkungan, sehingga dapat dikatakan bahwa orientasi sosial akan mendorong terbentuknya orientasi lingkungan yang dapat berdampak pada peningkatan kinerja pemasaran.

Berdasarkan hipotesis-hipotesis yang telah dikembangkan dalam penelitian ini, maka masalah penelitian yang diajukan dapat dijawab dengan justifikasi yang diperoleh dari pengujian *Structural Equation Model*.

5.4. Implikasi Teoritis

Berdasarkan literatur-literatur yang menjelaskan mengenai atribut kinerja pemasaran telah diperkuat oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai faktor-faktor kinerja pemasaran yang mempengaruhi keunggulan bersaing dapat diuraikan beberapa hal penting sebagai berikut :

- Pada kasus untuk industri perbankan, semakin tinggi kinerja pemasaran akan berdampak pada semakin tingginya keunggulan bersaing. Indikator efektivitas perusahaan dan pertumbuhan penjualan memberikan pengaruh terbesar dalam membentuk konstruk kinerja pemasaran, sehingga dapat dikatakan bahwa efektivitas perusahaan dan pertumbuhan penjualan akan mendorong terbentuknya kinerja pemasaran yang dapat berdampak pada peningkatan keunggulan bersaing.

- Keunggulan bersaing dipengaruhi secara positif oleh kinerja pemasaran. Dengan demikian semakin tinggi kinerja pemasaran maka akan semakin tinggi keunggulan bersaing, hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya bahwa keunggulan bersaing dipengaruhi secara positif oleh kinerja pemasaran (Day dan Wensley, 1988).
- Kinerja pemasaran dipengaruhi secara positif oleh orientasi lingkungan. Dengan demikian semakin tinggi orientasi lingkungan maka akan semakin tinggi kinerja pemasaran, hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya bahwa kinerja pemasaran dipengaruhi secara positif oleh orientasi lingkungan (Fritz, 1996).
- Kinerja pemasaran dipengaruhi secara positif oleh orientasi teknologi. Dengan demikian semakin tinggi orientasi teknologi maka akan semakin tinggi kinerja pemasaran, hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya bahwa kinerja pemasaran dipengaruhi secara positif oleh orientasi teknologi (Capon dan Glazer, 1987).
- Kinerja pemasaran dipengaruhi secara positif oleh orientasi pasar. Dengan demikian semakin tinggi orientasi pasar maka akan semakin tinggi kinerja pemasaran, hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya bahwa kinerja pemasaran dipengaruhi secara positif oleh orientasi pasar (Slater dan Narver, 1990).

Berdasarkan uraian dan penjelasan di atas, secara ringkas implikasi teoritis dalam penelitian ini disajikan dalam tabel 5.1. sebagai berikut :

Tabel 5.1
Tabel Implikasi Teoritis

PENELITIAN TERDAHULU	PENELITIAN INI	IMPLIKASI TEORITIS
<ul style="list-style-type: none"> - (Slater dan Narver, 1990) meneliti pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran. Hasil penelitiannya menunjukkan hubungan positif orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran. - (Capon dan Glazer, 1987) meneliti pengaruh orientasi teknologi terhadap kinerja pemasaran. Hasil penelitiannya menunjukkan hubungan positif orientasi teknologi terhadap kinerja pemasaran. - (Fritz, 1996) meneliti pengaruh orientasi lingkungan terhadap kinerja pemasaran. Hasil penelitiannya menunjukkan hubungan positif orientasi lingkungan terhadap kinerja pemasaran. - (Day dan Wensley, 1988) meneliti pengaruh kinerja pemasaran terhadap keunggulan bersaing. Hasil penelitiannya menunjukkan hubungan positif kinerja pemasaran terhadap keunggulan bersaing. 	<ul style="list-style-type: none"> - Analisis pengaruh orientasi pasar, orientasi teknologi, orientasi lingkungan melalui kinerja pemasaran untuk meningkatkan keunggulan bersaing. Faktor orientasi pasar, orientasi teknologi, orientasi lingkungan yang dimasukan dalam penelitian ini menunjukkan pengaruh yang positif terhadap kinerja pemasaran. Sedangkan analisis pada kinerja pemasaran terhadap keunggulan bersaing juga menunjukkan hasil yang positif. Sedangkan faktor produksi dan faktor biaya rendah atau <i>low cost</i> tidak dimasukan dalam penelitian ini karena dianggap tidak relevan dengan objek penelitian dan perspektif penelitian ini. 	<p>Hasil penelitian ini mendukung hasil beberapa penelitian diantaranya Slater dan Narver 1990, Capon dan Glazer 1987, Fritz 1996, Day dan Wensley 1988, yang menyatakan bahwa budaya perusahaan yang terdiri dari orientasi pasar, orientasi teknologi, orientasi lingkungan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing perusahaan melalui kinerja pemasaran.</p>

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini (2003)

5.5.Implikasi Kebijakan Manajemen

Berdasarkan atas hasil analisis data maupun pembahasan dalam penelitian ini, diperoleh bukti bahwa indikator posisi keuangan merupakan indikator yang paling berpengaruh dari variabel keunggulan bersaing, indikator efektifitas perusahaan dan pertumbuhan penjualan yang paling berpengaruh dari variabel kinerja pemasaran, indikator orientasi sosial merupakan indikator yang paling

berpengaruh dari variabel orientasi lingkungan, indikator teknologi proses merupakan indikator yang paling berpengaruh dari variabel orientasi teknologi, indikator orientasi pelanggan merupakan indikator yang paling berpengaruh dari variabel orientasi pasar. Terhadap keseluruhan hasil-hasil dan temuan-temuan yang dapat dari penelitian ini, dapat diajukan beberapa implikasi manajerial sebagai berikut.

- Manajer disarankan melakukan analisis peranan lingkungan yang competitive didalam melakukan penyesuaian antara strategi dengan kondisi lingkungan perusahaan. Dikarenakan seorang manajer yang mencoba melakukan penyesuaian antara strategi perusahaan dengan lingkungan perusahaan akan mengandung penuh resiko, itu disebabkan lingkungan perusahaan yang selalu berubah-ubah dengan cepat dikarenakan bergesernya keinginan pelanggan dan tekanan dari para pesaing dari luar perusahaan.
- Pengaruh kinerja pemasaran terhadap keunggulan bersaing, maka industri perbankan dapat meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan dengan cara meningkatkan efektifitas strategi yang lebih didasarkan pada ketepatan dan kemampuan memilih keunggulan posisi maupun sumber keunggulan.
- Berdasar temuan terdapat pengaruh budaya perusahaan terhadap Kinerja Pemasaran. Walaupun dalam berbeda-beda situasi perusahaan yang berorientasikan budaya perusahaan akan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan, ini dapat dilihat dari indikasi permintaan pasar yang melebihi persediaan.

- Manajer disarankan agar lebih menekankan perhatiannya pada manajemen strategi, pentingnya sumberdaya dan kompetensi yang berkemampuan untuk meningkatkan efektifitas instrumen strategi perusahaan. Manajer juga dapat mengembangkan efektifitas strategi yang lebih efektif didasarkan pada ketepatan dan kemampuan memilih keunggulan posisi baik dalam bentuk keunggulan nilai pelanggan maupun keunggulan biaya relatif rendah, atau sumber keunggulan sumber keunggulan yang dimaksud adalah keunggulan keahlian maupun keunggulan sumberdaya. Dua elemen tersebut merupakan dua elemen kunci didalam mencapai keunggulan bersaing.

Dari uraian tersebut di atas, implikasi kebijakan manajemen yang dapat dikemukakan berdasar hasil temuan dalam penelitian ini secara ringkas disajikan pada tabel 5.2 sebagai berikut :

Tabel 5.2
Tabel Implikasi Kebijakan Manajemen

HASIL PENELITIAN	IMPLIKASI KEBIJAKAN MANAJEMEN
<ul style="list-style-type: none"> - Adanya pengaruh yang signifikan antara kinerja pemasaran terhadap keunggulan bersaing perusahaan. - Adanya pengaruh yang signifikan antara budaya perusahaan terhadap kinerja pemasaran. 	<ul style="list-style-type: none"> - manajer menekankan pentingnya analisis peranan lingkungan yang competitive didalam melakukan penyesuaian antara strategi dengan kondisi lingkungan perusahaan - kinerja pemasaran mempunyai pengaruh terhadap keunggulan bersaing, maka industri perbankan dapat meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan dengan cara meningkatkan efektifitas strategi. -Berdasar temuan terdapat pengaruh budaya perusahaan terhadap Kinerja Pemasaran, walaupun dalam berbeda-beda situasi perusahaan. - manajer menekankan pentingnya manajemen strategi, pentingnya sumberdaya dan kompetensi yang berkemampuan untuk meningkatkan efektifitas instrumen strategi perusahaan.

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini (2003).

5.6.Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan-keterbatasan yang ada dalam penelitian ini antara lain :

- Masih adanya variabel-variabel lain yang berpengaruh pada kinerja pemasaran selain orientasi pasar, teknologi, lingkungan, seperti orientasi biaya, orientasi produksi.
- Keterbatasan variabel dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini yang hanya menggunakan lima variabel dan 15 indikator dalam menjawab masalah penelitian yang diajukan.

5.7.Agenda Penelitian Mendatang

Agenda untuk penelitian yang mendatang :

- Penelitian dilakukan pada jenis industri yang berbeda. Seperti dalam industri manufacturing yang diharapkan menemukan hasil penelitian yang berbeda guna memperkaya temuan penelitian.
- Meneliti variabel-variabel lain yang berpengaruh pada kinerja pemasaran selain orientasi pasar, teknologi, lingkungan. Dan dimensi orientasi pasar seperti orientasi pesaing, orientasi pelanggan, koordinasi antar fungsi. Dimensi orientasi teknologi seperti teknologi produk, teknologi proses, teknologi manajemen. Dimensi dari orientasi lingkungan seperti orientasi publik, orientasi social, orientasi pemikiran lingkungan. Fritz (1996).

DAFTAR PUSTAKA

Avionitis, George J dan Paullina Papastathopoulou (2000) "Marketing Communications and Product Performance: Innovative vs Non- Innovative New Retail Financial Products", **Journal Of Bank Marketing**, Vol 18, P. 27-41.

Barnard J. Jaworski and Kohli, Ajay K (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", **Journal Of Marketing**, 57 (July), 53-70.

Brenda J. Gray, Sheelagh M. Matear and Philip K. Matheson (2000), "Improving the performance of hospitality firms," **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, (Mar), 149-155.

Day, George S. And Robin Wesley (1988), "Assessing Advantage: A Framework For Diagnosing kompetitif Superiority," **Journal Of Marketing**, 52 (April), 1-20.

Christian Homburg and Christian Pflesser (2000), "A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizationl Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes," **Journal of Marketing Research**, 38(Nov), 449-462.

Emory, C.W. dan D.R. Cooper, (1991), "**Business Research Methods**", Fourth Edition, Richard D. Irwin, Inc., Boston.

Ferdinand, Augusty Tae (1999) "**Strategic Pathway Toward Sustainable Competitive Advantage**", Unpublished DBA Thesis, Australia.

(2000) "**Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen**", BP UNDIP.

Fritz W (1996), "Market Orientation and Corporate Success: Findings From Germany", **Journal of Marketing**, 30 (January), 59-74.

Greenley, Gordon E. (1995), "Form of Market Orientation in U.K. Companies", **Journal of Management Studies**, 32 (January), 47-66.

- Han, Jin K, Kim, Namwoon, & Srivastava, Rajendra K. (1998), "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link ?", **Journal Of Marketing**, 62 (October), 30-45.
- Indriantoro Nur dan Supomo Bambang (1999) **Metodelogi penelitian bisnis untuk akuntansi dan manajemen**. Edisi pertama. BPFE, Yogyakarta.
- Kartono, Kartini, 1990, **Pengantar Metodologi Riset Sosial**, Penerbit Mandar Maju, Bandung
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Proposition, and Managerial Implication," **Journal Of Marketing**, 54 (April), 1-18.
- Mark Colgate (1998), "Creating sustainable Kompetitif Advantage Through Marketing Information System Teknologi: a Triangulation Methodologi Within The Banking Industry", **International Journal Of Bank Marketing**, (Feb): 80-89
- Matsuno, K and Mentzer, J.T. (2000) "The Effect of Strategy Type on the Market Orientation- Performance Relationship", **Journal of Marketing**, 64 (October), 1-16
- Narver, John C. and Stanley F. Slater (1990), "The Effect Of a Market Orientation On Business Profitability", **Journal Of Marketing**, 54 (October): 20-35
- Noel Capon and Rashi Glazer (1987), "Marketing and technology: A Strategic Coalignment", **Journal Of marketing**, 51 (July), 1-14.
- Pelham, Alfred M. (1997), "Mediating Influences On The Relationship Between Market Orientation and Profitability in Small Industrial Firms", **Journal of Marketing**, (Summer), 55-76
- Siguaw, Judy A., Simpson, Penny M. and Baker, Thomas L. (1998), "Effect of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective", **Journal of Marketing**, 62 (July), 99-111.

Slater, Stanley F. and John C. Narver (1994), "Does Kompetitif Environment Moderate The Market Orientation-Performance Relationship," **Journal Of Marketing**, 58 (January), 46-55

Slater, Stanley F. and John C. Narver (1995), "Does Market Orientation and The Learning Organization," **Journal Of Marketing**, 59 (July), 63-74

Supranto, J., M.A., (1986), "Metode Riset Aplikasinya Dalam Pemasaran", BP UI

Lampiran 1

Tabel 3.5. logical connection

Variabel Dependen	Variabel Independen	Kalimat Hubungan Antar Variabel	Penjelasan	Logis atau tidak logis
X_1 = Orientasi Pesaing	X_{10} = Efektivitas Perusahaan	Semakin tinggi orientasi pesaing semakin tinggi efektivitas perusahaan.	Apabila orientasi pesaing semakin positif maka efektivitas perusahaan semakin mudah dicapai.	Logis
X_1 = Orientasi Pesaing	X_{11} = Pertumbuhan Penjualan	Semakin tinggi orientasi pesaing semakin tinggi pertumbuhan penjualan.	Apabila orientasi pesaing semakin positif maka pertumbuhan penjualan semakin mudah dicapai.	Logis
X_1 = Orientasi Pesaing	X_{12} = Pertumbuhan Keuntungan	Semakin tinggi orientasi pesaing semakin tinggi pertumbuhan keuntungan	Apabila orientasi pesaing semakin positif maka pertumbuhan keuntungan semakin mudah dicapai.	Logis
X_1 = Orientasi Pesaing	X_{13} = Porsi Pasar	Semakin tinggi orientasi pesaing semakin tinggi porsi pasar	Apabila orientasi pesaing semakin positif maka porsi pasar semakin mudah dicapai.	Logis
X_1 = Orientasi Pesaing	X_{14} = Posisi Keuangan	Semakin tinggi orientasi pesaing semakin tinggi posisi keuangan	Apabila orientasi pesaing semakin positif maka posisi keuangan semakin mudah dicapai.	Logis
X_1 = Orientasi Pesaing	X_{15} = Posisi Persaingan	Semakin tinggi orientasi pesaing semakin tinggi posisi persaingan	Apabila orientasi pesaing semakin positif maka posisi persaingan semakin mudah dicapai	Logis
X_2 = Orientasi Pelanggan	X_{10} = Efektivitas Perusahaan	Semakin tinggi orientasi pelanggan semakin tinggi efektivitas perusahaan	Semakin sering mengadakan kunjungan kepada pelanggan maka akan semakin mudah mencapai efektivitas perusahaan	Logis
X_2 = Orientasi Pelanggan	X_{11} = Pertumbuhan Penjualan	Semakin tinggi orientasi pelanggan semakin tinggi pertumbuhan penjualan	Semakin sering mengadakan kunjungan kepada pelanggan maka akan semakin mudah mencapai pertumbuhan penjualan.	Logis

X_2 = Orientasi Pelanggan	X_{12} = Pertumbuhan Keuntungan	Semakin tinggi orientasi pelanggan semakin tinggi pertumbuhan keuntungan.	Semakin sering mengadakan kunjungan kepada pelanggan maka akan semakin mudah mencapai pertumbuhan keuntungan.	Logis
X_2 = Orientasi Pelanggan	X_{13} = Porsi Pasar	Semakin tinggi orientasi pelanggan semakin tinggi Porsi Pasar.	Semakin sering mengadakan kunjungan kepada pelanggan maka akan semakin mudah mencapai porsi pasar.	Logis
X_2 = Orientasi Pelanggan	X_{14} = Posisi Keuangan	Semakin tinggi orientasi pelanggan semakin tinggi posisi keuangan	Semakin sering mengadakan kunjungan kepada pelanggan maka akan semakin mudah mencapai posisi keuangan.	Logis
X_2 = Orientasi Pelanggan	X_{15} = Posisi Persaingan	Semakin tinggi orientasi pelanggan semakin tinggi posisi persaingan	Semakin sering mengadakan kunjungan kepada pelanggan maka akan semakin mudah mencapai posisi persaingan.	Logis
X_2 = Orientasi Pelanggan	X_{10} = Efektivitas Perusahaan	Semakin tinggi koordinasi antar fungsi semakin tinggi efektivitas perusahaan.	Apabila koordinasi antar fungsi semakin positif maka efektivitas perusahaan semakin mudah dicapai.	Logis
X_3 = Koordinasi antar fungsi	X_{11} = Pertumbuhan Penjualan	Semakin tinggi koordinasi antar fungsi semakin tinggi pertumbuhan penjualan.	Apabila koordinasi antar fungsi semakin positif maka pertumbuhan penjualan semakin mudah dicapai.	Logis
X_3 = Koordinasi antar fungsi	X_{12} = Pertumbuhan Keuntungan	Semakin tinggi koordinasi antar fungsi semakin tinggi pertumbuhan keuntungan.	Apabila koordinasi antar fungsi semakin positif maka pertumbuhan keuntungan semakin mudah dicapai.	Logis
X_3 = Koordinasi antar fungsi	X_{13} = Porsi Pasar	Semakin tinggi koordinasi antar fungsi semakin tinggi Porsi Pasar	Apabila koordinasi antar fungsi semakin positif maka porsi pasar perusahaan semakin mudah dicapai.	Logis
X_3 = Koordinasi antar fungsi	X_{14} = posisi keuangan	Semakin tinggi koordinasi antar fungsi semakin tinggi posisi keuangan.	Apabila koordinasi antar fungsi semakin positif maka posisi keuangan semakin mudah dicapai.	Logis

X_3 = Koordinasi antar fungsi	X_{15} = Posisi Persaingan	Semakin tinggi koordinasi antar fungsi semakin tinggi posisi keuangan.	Apabila koordinasi antar fungsi semakin positif maka posisi persaingan semakin mudah dicapai.	Logis
X_4 = Teknologi produk	X_{10} = Efektivitas Perusahaan	Semakin tinggi teknologi produk semakin tinggi efektivitas perusahaan.	Semakin sering perusahaan mengembangkan teknologi produknya maka efektivitas perusahaan akan semakin mudah dicapai	Logis
X_4 = Teknologi produk	X_{11} = Pertumbuhan penjualan	Semakin tinggi teknologi produk semakin tinggi pertumbuhan penjualan.	Semakin sering perusahaan mengembangkan teknologi produknya maka pertumbuhan penjualan akan semakin mudah dicapai	Logis
X_4 = Teknologi produk	X_{12} = Pertumbuhan Keuntungan	Semakin tinggi teknologi produk semakin tinggi pertumbuhan keuntungan.	Semakin sering perusahaan mengembangkan teknologi produknya maka pertumbuhan keuntungan akan semakin mudah dicapai.	Logis
X_4 = Teknologi produk	X_{13} = Porsi Pasar	Semakin tinggi teknologi produk semakin tinggi Porsi Pasar	Semakin sering perusahaan mengembangkan teknologi produknya maka porsi pasar akan semakin mudah dicapai	Logis
X_4 = Teknologi produk	X_{14} = Posisi Keuangan	Semakin tinggi teknologi produk semakin tinggi posisi keuangan	Semakin sering perusahaan mengembangkan teknologi produknya maka posisi keuangan akan semakin mudah dicapai	Logis
X_5 = Teknologi proses	X_{15} = Posisi Persaingan	Semakin tinggi teknologi proses semakin tinggi posisi persaingan	Semakin sering perusahaan mengembangkan teknologi produknya maka posisi persaingan akan semakin mudah dicapai	Logis
X_5 = Teknologi proses	X_{10} = Efektivitas Perusahaan	Semakin tinggi teknologi proses semakin tinggi efektivitas perusahaan.	Semakin sering perusahaan mengembangkan teknologi prosesnya maka efektivitas perusahaan akan semakin mudah dicapai	Logis

X_5 = Teknologi proses	X_{11} = Pertumbuhan Penjualan	Semakin tinggi teknologi proses semakin tinggi pertumbuhan penjualan.	Semakin sering perusahaan mengembangkan teknologi prosesnya maka pertumbuhan penjualan akan semakin mudah dicapai	Logis
X_5 = Teknologi proses	X_{12} = Pertumbuhan Keuntungan	Semakin tinggi teknologi proses semakin tinggi pertumbuhan keuntungan.	Semakin sering perusahaan mengembangkan teknologi prosesnya maka pertumbuhan keuntungan akan semakin mudah dicapai	Logis
X_5 = Teknologi proses	X_{13} = Porsi Pasar	Semakin tinggi teknologi proses semakin tinggi Porsi Pasar	Semakin sering perusahaan mengembangkan teknologi prosesnya maka porsi pasar akan semakin mudah dicapai	Logis
X_5 = Teknologi proses	X_{14} = Posisi Keuangan	Semakin tinggi teknologi proses semakin tinggi posisi keuangan	Semakin sering perusahaan mengembangkan teknologi prosesnya maka posisi keuangan akan semakin mudah dicapai	Logis
X_5 = Teknologi proses	X_{15} = Posisi Persaingan	Semakin tinggi teknologi proses semakin tinggi posisi keuangan	Semakin sering perusahaan mengembangkan teknologi prosesnya maka posisi persaingan akan semakin mudah dicapai	Logis
X_6 = Teknologi manajemen	X_{10} = Efektivitas Perusahaan	Semakin tinggi teknologi manajemen semakin tinggi efektivitas perusahaan.	Semakin sering perusahaan mengembangkan teknologi manajemennya maka efektivitas perusahaan akan semakin mudah dicapai	Logis
X_6 = Teknologi manajemen	X_{11} = Pertumbuhan Penjualan	Semakin tinggi teknologi manajemen semakin tinggi pertumbuhan penjualan.	Semakin sering perusahaan mengembangkan teknologi manajemennya maka pertumbuhan penjualan akan semakin mudah dicapai	Logis
X_6 = Teknologi manajemen	X_{12} = Pertumbuhan Keuntungan	Semakin tinggi teknologi manajemen semakin tinggi pertumbuhan keuntungan.	Semakin sering perusahaan mengembangkan teknologi manajemennya maka pertumbuhan keuntungan akan semakin mudah dicapai	Logis

X_6 = Teknologi manajemen	X_{13} = Porsi Pasar	Semakin tinggi teknologi manajemen semakin tinggi Porsi Pasar	Semakin sering perusahaan mengembangkan teknologi manajemennya maka porsi pasar akan semakin mudah dicapai	Logis
X_6 = Teknologi manajemen	X_{14} = Posisi Keuangan	Semakin tinggi teknologi manajemen semakin tinggi posisi keuangan.	Semakin sering perusahaan mengembangkan teknologi manajemennya maka posisi keuangan akan semakin mudah dicapai	Logis
X_6 = Teknologi manajemen	X_{15} = Posisi Persaingan	Semakin tinggi teknologi manajemen semakin tinggi posisi persaingan	Semakin sering perusahaan mengembangkan teknologi manajemennya maka posisi persaingan akan semakin mudah dicapai	Logis
X_7 = Orientasi Publik	X_{10} = Efektivitas Perusahaan	Semakin tinggi orientasi publik semakin tinggi efektivitas perusahaan.	Apabila orientasi publik semakin positif maka efektivitas perusahaan akan semakin mudah dicapai	Logis
X_7 = Orientasi Publik	X_{11} = Pertumbuhan Penjualan	Semakin tinggi orientasi publik semakin tinggi pertumbuhan penjualan.	Apabila orientasi publik semakin positif maka pertumbuhan penjualan akan semakin mudah dicapai	Logis
X_7 = Orientasi Publik	X_{12} = Pertumbuhan Keuntungan	Semakin tinggi orientasi publik semakin tinggi pertumbuhan keuntungan.	Apabila orientasi publik semakin positif maka pertumbuhan keuntungan akan semakin mudah dicapai	Logis
X_7 = Orientasi Publik	X_{13} = Porsi Pasar	Semakin tinggi orientasi publik semakin tinggi porsi Pasar	Apabila orientasi publik semakin positif maka porsi pasar semakin mudah dicapai	Logis
X_7 = Orientasi Publik	X_{14} = Posisi Keuangan	Semakin tinggi orientasi publik semakin tinggi posisi keuangan	Apabila orientasi publik semakin positif maka posisi keuangan akan semakin mudah dicapai	Logis
X_7 = Orientasi Publik	X_{15} = Posisi Persaingan	Semakin tinggi orientasi publik semakin tinggi posisi keuangan	Apabila orientasi publik semakin positif maka posisi persaingan akan semakin mudah dicapai	Logis

X_8 = orientasi Sosial	X_{10} = Efektivitas Perusahaan	Semakin tinggi orientasi Sosial semakin tinggi efektivitas perusahaan.	Apabila orientasi sosial semakin positif maka efektivitas perusahaan akan semakin mudah dicapai	Logis
X_8 = orientasi Sosial	X_{11} = Pertumbuhan Penjualan	Semakin tinggi orientasi Sosial semakin tinggi pertumbuhan penjualan.	Apabila orientasi sosial semakin positif maka pertumbuhan penjualan akan semakin mudah dicapai	Logis
X_8 = orientasi Sosial	X_{12} = Pertumbuhan Keuntungan	Semakin tinggi orientasi Sosial semakin tinggi pertumbuhan keuntungan.	Apabila orientasi sosial semakin positif maka pertumbuhan keuntungan akan semakin mudah dicapai	Logis
X_8 = orientasi Sosial	X_{13} = Porsi Pasar	Semakin tinggi orientasi Sosial semakin tinggi Porsi Pasar	Apabila orientasi sosial semakin positif, maka porsi pasar semakin mudah dicapai	Logis
X_8 = orientasi Sosial	X_{14} = Posisi Keuangan	Semakin tinggi orientasi Sosial semakin tinggi posisi keuangan	Apabila orientasi sosial semakin positif, maka posisi keuangan semakin mudah dicapai	Logis
X_8 = orientasi Sosial	X_{15} = Posisi Persaingan	Semakin tinggi orientasi Sosial semakin tinggi posisi keuangan	Apabila orientasi sosial semakin positif, maka posisi persaingan semakin mudah dicapai	Logis
X_9 = Orientasi pemikiran lingkungan	X_{10} = Efektivitas Perusahaan	Semakin tinggi orientasi pemikiran lingkungan semakin tinggi efektivitas perusahaan.	Apabila orientasi pemikiran lingkungan semakin positif, maka efektivitas perusahaan semakin mudah dicapai	Logis
X_9 = Orientasi pemikiran lingkungan	X_{11} = Pertumbuhan Penjualan	Semakin tinggi orientasi pemikiran lingkungan semakin tinggi pertumbuhan penjualan.	Apabila orientasi pemikiran lingkungan semakin positif, maka pertumbuhan penjualan semakin mudah dicapai	Logis
X_9 = Orientasi pemikiran lingkungan	X_{12} = Pertumbuhan Keuntungan	Semakin tinggi orientasi pemikiran lingkungan semakin tinggi pertumbuhan keuntungan.	Apabila orientasi pemikiran lingkungan semakin positif, maka pertumbuhan keuntungan semakin mudah dicapai	Logis

X ₉ = Orientasi pemikiran lingkungan	X ₁₃ = Porsi Pasar	Semakin tinggi orientasi pemikiran lingkungan semakin tinggi porsi pasar.	Apabila orientasi pemikiran lingkungan semakin positif, maka porsi pasar semakin mudah dicapai	Logis
X ₉ = Orientasi pemikiran lingkungan	X ₁₄ = Posisi Keuangan	Semakin tinggi orientasi pemikiran lingkungan semakin tinggi posisi keuangan	Apabila orientasi pemikiran lingkungan semakin positif, maka posisi keuangan semakin mudah dicapai	Logis
X ₉ = Orientasi pemikiran lingkungan	X ₁₅ = Posisi Persaingan	Semakin tinggi orientasi pemikiran lingkungan semakin tinggi posisi persaingan	Apabila orientasi pemikiran lingkungan semakin positif, maka posisi persaingan semakin mudah dicapai	Logis
X ₁₀ = Efektivitas Perusahaan	X ₁₃ = Porsi Pasar	Semakin tinggi Efektivitas perusahaan semakin tinggi Porsi Pasar	Semakin efektif suatu perusahaan maka akan semakin mudah perusahaan mencapai porsi pasar	Logis
X ₁₀ = Efektivitas Perusahaan	X ₁₄ = Posisi Keuangan	Semakin tinggi Efektivitas perusahaan semakin tinggi posisi keuangan	Semakin efektif suatu perusahaan maka akan semakin mudah perusahaan mencapai posisi keuangan	Logis
X ₁₀ = Efektivitas Perusahaan	X ₁₅ = posisi persaingan	Semakin tinggi Efektivitas perusahaan semakin tinggi posisi persaingan	Semakin efektif suatu perusahaan maka akan semakin mudah perusahaan mencapai posisi persaingan	Logis
X ₁₁ = Pertumbuhan Penjualan	X ₁₃ = Porsi Pasar	Semakin tinggi pertumbuhan penjualan semakin tinggi Porsi Pasar	penjualan maka akan semakin mudah perusahaan mencapai porsi pasar	Logis
X ₁₁ = Pertumbuhan Penjualan	X ₁₄ = Posisi Keuangan	Semakin tinggi pertumbuhan penjualan semakin tinggi posisi keuangan.	Semakin tinggi pertumbuhan penjualan maka akan semakin mudah perusahaan mencapai posisi keuangan	Logis
X ₁₁ = Pertumbuhan Penjualan	X ₁₅ = Posisi persaingan	Semakin tinggi pertumbuhan penjualan semakin tinggi posisi persaingan.	Semakin tinggi pertumbuhan penjualan maka akan semakin mudah perusahaan mencapai posisi persaingan	Logis

X12 = Pertumbuhan keuntungan	X13 = Porsi Pasar	Semakin tinggi pertumbuhan keuntungan, semakin tinggi porsi pasar.	Semakin tinggi pertumbuhan penjualan maka akan semakin mudah perusahaan mencapai porsi pasar	Logis
X12 = Pertumbuhan keuntungan	X14 = Posisi Keuangan	Semakin tinggi pertumbuhan keuntungan, semakin tinggi posisi keuangan	Semakin tinggi pertumbuhan penjualan maka akan semakin mudah perusahaan mencapai posisi keuangan	Logis
X12 = Pertumbuhan keuntungan	X15 = Posisi Persaingan	Semakin tinggi pertumbuhan keuntungan, semakin tinggi posisi persaingan	Semakin tinggi pertumbuhan penjualan maka akan semakin mudah perusahaan mencapai posisi persaingan	Logis

Lampiran 2

Orientasi Pasar

Orientasi pelanggan

- ❖ Unit bisnis kami senantiasa menjaga dan berusaha meningkatkan komitmen untuk memenuhi kebutuhan pelanggan

Sangat
tidak setuju

Sangat
setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Orientasi pesaing

- ❖ Unit bisnis kami selalu merespon dengan cepat setiap tindakan pesaing yang bisa mengancam operasi unit bisnis kami

Sangat
tidak setuju

Sangat
setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Koordinasi antar fungsi

- ❖ Dalam unit bisnis kami, pengalaman, kegagalan dan keberhasilan selalu dikomunikasikan dengan baik

Sangat
tidak setuju

Sangat
setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Orientasi Teknologi

Teknologi produk

- ❖ Perkembangan teknologi yang terjadi selalu diikuti oleh unit bisnis kami

Sangat tidak
setuju

Sangat
setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Teknologi proses

- ❖ Unit bisnis kami selalu berusaha menggunakan teknik baru dalam memenuhi kebutuhan pelanggan

Sangat tidak
setuju

Sangat
setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Teknologi manajemen

- ❖ Pembaharuan peralatan system informasi manajemen unit bisnis kami dilakukan secara bertahap

Sangat tidak
setuju

Sangat
setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Orientasi Lingkungan**Orientasi publik**

- ❖ Unit bisnis kami secara rutin bertukar informasi dengan kreditor untuk meningkatkan layanan kami

Sangat
tidak setuju

Sangat
setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Orientasi sosial

- ❖ Unit bisnis kami secara rutin bertukar informasi dengan pelanggan dan pihak lain yang terkait untuk meningkatkan layanan kami

Sangat
tidak setuju

Sangat
setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Orientasi pemikiran lingkungan

- ❖ Unit bisnis kami dengan cepat menganalisis perkembangan lingkungan yang kemudian diterapkan dalam strategi unit bisnis

Sangat
tidak setuju

Sangat
setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Kinerja Pemasaran

Efektifitas perusahaan

- ❖ Tingkat keberhasilan produk dan layanan unit bisnis kami sesuai dengan yang di targetkan

Sangat tidak
setuju

Sangat
setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Pertumbuhan penjualan

- ❖ Tingkat penjualan produk unit bisnis kami sudah sesuai dengan yang ditargetkan

Sangat tidak
setuju

Sangat
setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Pertumbuhan keuntungan

- ❖ Return on invesment (ROI) unit bisnis kami dalam dalam satu tahun terakhir lebih baik dari para pesaing

Sangat tidak
setuju

Sangat
setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Keunggulan Bersaing

Porsi pasar

- ❖ Produk unit bisnis kami lebih mendominasi pasar dibanding para pesaing

Sangat tidak
Setuju

Sangat
setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Posisi keuangan

- ❖ Return on equity (ROE) unit bisnis kami dalam satu tahun terakhir lebih baik dari para pesaing

Sangat tidak
setuju

Sangat
setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Posisi persaingan

- ❖ Posisi persaingan unit bisnis kami selalu menjadi lebih baik dari waktu- kewaktu terhadap para pesaing

Sangat tidak
setuju

Sangat
setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----